

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS DE LOS CÓDIGOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN COMO
ESTRATEGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* EN LA EMPRESA KRUGER
CORPORATION

MICHELLE CAROLINA LANDÁZURI SALCEDO

DIRECTORA: MARÍA ISABEL IMBAQUINGO

QUITO, 2016

*Dedicado a Dios,
quien ha sido mi impulso para seguir
y me ha guiado en cada paso.
También a mis padres,
quienes con esfuerzo y amor
me han ayudado a ser la persona que soy.
Y a mí tutora María Isabel,
no solo por ser una persona muy inteligente,
sino por la calidad humana que ha mostrado siempre.*

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación que tiene el código lúdico y de innovación de la empresa Kruger Corporation con las estrategias para reclutar y retener a los mejores profesionales, denominadas estrategias de *employer branding*. Al saber que todo comunica, se ha realizado un análisis semiótico de varios signos que tiene la organización, con el fin de ver si estos signos influyen en el comportamiento de los colaboradores y si realmente permiten que la empresa tenga una plantilla comprometida y motivada. Para verificar si el código de Kruger Corporation es compartido por sus colaboradores, se utilizó el método cualitativo para poder evaluar por qué, cómo y para qué se ha incluido este código lúdico en las instalaciones de Kruger Corporation. Los resultados de este análisis permitieron ver que los colaboradores de Kruger comparten el código de su empresa, el cual, responde de forma efectiva al objetivo de las estrategias de *employer branding*. Para llegar a esta conclusión, se realizó una descripción minuciosa de los signos que componen el espacio del Edificio K+ y se determinó si cada signo cumplía los tres niveles del código (semántico, sintáctico y pragmático), en otras palabras, si el código era comprendido, aceptado, si permitía entender los parámetros y normas de uso y al final, ver si se lograba la interacción de las personas con estos signos. El porqué de la importancia de esta investigación es ver si la creación de estos espacios con un código innovador dentro de las empresas ayuda a generar un compromiso entre los trabajadores y la organización. Por tanto, como resultado se pudo determinar que la creación de espacios que buscan el bienestar de las personas, su creatividad y felicidad hace que empresas como Kruger tengan colaboradores felices, motivados y con un fuerte sentido de pertenencia. También, los niveles de rotación son bajos y los niveles de productividad de las personas son mucho mejores. Además, que muchos talentos y futuros postulantes desean trabajar en este tipo de lugares. De esta manera, se ha podido ver que este código de innovación se alinea a las estrategias de *employer branding*.

Palabras clave: comunicación interna, talento humano, comunicación corporativa, estrategias de *employer branding*, semiótica, códigos, signos, teoría de Maslow, teoría de McGregor, redes sociales, comunicación externa, cultura corporativa, motivación, marca empleador.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	iii
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO I	
LAS ESTRATEGIAS DE <i>EMPLOYER BRANDING</i> EXPRESADAS A TRAVÉS DE CÓDIGOS QUE REGULAN LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LAS EMPRESAS	10
1. Gestión del talento humano dentro de una organización.....	10
1.1. El aporte de la comunicación en las organizaciones	10
2. Definición del concepto <i>employer branding</i>	16
2.1. Elementos que componen la marca empleador	17
2.2. Uso estratégico del <i>employer branding</i>	20
3. Gestión del Talento Humano para cumplir con las estrategias de <i>employer branding</i>	24
3.1. La comunicación y el talento humano, dos aliados dentro de la organización.....	27
4. Códigos internos dentro de las empresas.....	30
4.1. Definición de código	30
CAPÍTULO II	
GESTIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE <i>EMPLOYER BRANDING</i> DENTRO DE LA EMPRESA KRUGER CORPORATION	34
1. La concepción de las empresas sobre los trabajadores desde la época industrial hasta la actualidad	34
1.2. Antecedentes de las empresas en el siglo XX	34
1.3. La nueva concepción de las empresas en el siglo XXI	35
1.4. Teoría de la motivación de <i>Maslow</i>	37
2. Historia de Kruger Corporation.....	43
2.1. Modelos de negocio de Kruger Corporation	44
2.2. Filosofía Corporativa de Kruger	47
2.3. Cultura Kruger. Ambiente K ⁺	49
3. Estrategias de employer branding en Kruger Corporation	51
3.1. Reclutamiento	52
3.2. Selección:	53
3.3. Inducción.....	54
3.4. Mantenimiento y fidelización de los colaboradores.....	55
4. Gestión de las estrategias de <i>employer branding</i> en las redes sociales	57
4.1. Publicaciones en la <i>Fanpage</i> de Kruger.....	60

4.3. Publicaciones de Kruger en Twitter	63
CAPÍTULO III	
CLASIFICACIÓN DE LOS CÓDIGOS QUE REGULAN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE KRUGER.....	65
1. Análisis y resultados del estudio	65
1.1. Introducción:	65
1.2. Metodología	66
2. Análisis de los códigos internos de Kruger Corporation.....	68
2.1. Códigos lúdicos.....	69
2.2. Códigos cromáticos	73
2.3. Códigos simbólicos	77
2.4. Códigos de innovación.....	83
2.5. Códigos arquitectónicos de Kruger	87
2.6. Códigos motivacionales	90
Conclusiones.....	95
Recomendaciones	99
Referencias	101
ANEXOS	105
Anexo 1: Tabla de clasificación de los signos de Kruger.....	105
Anexo 2: Entrevista a Ricardo Chávez, Coordinador de TTHH en Kruger	106
Anexo 3: Fotografías del Edificio K+	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de necesidades de Maslow	38
Figura 2. Publicación en Facebook de reclutamiento en Kruger para Diseñadores Multimedia	53
Figura 3. Publicación en Facebook de reclutamiento sobre de los beneficios de las instalaciones de Kruger	60
Figura 4. Beneficios de los colaboradores. Tarjeta Krugercard	60
Figura 5. Publicación sobre los logros de Kruger internacionalmente.....	61
Figura 6. Publicación Linkedin sobre lo que ofrece la Cultura Kruger.....	62
Figura 7: Publicación en Twitter sobre el Edificio K+ ícono de innovación en Latinoamérica	63
Figura 8: Retuits de publicaciones de Ernesto Kruger, COE de Kruger Corporation ..	63
Figura 9. Interacción de los colaboradores con el tobogán de Kruger	71
Figura 10. Momento de relax y juego entre los colaboradores de Kruger	72
Figura 11. Entrada de legos de colores en Kruger	74
Figura 12. Entrada de legos de colores en Kruger	74
Figura 13. Muro verde de Kruger.....	78
Figura 14. Muro de la fama Kruger.....	79
Figura 15. Héroes Kruger.....	80
Figura 16. Oficinas de vidrio en Kruger.....	81
Figura 17. Club de reciclaje y reforestación Kruger	82
Figura 18: Mural “Arte Urbano” Kruger.....	83
.....	84
Figura 19. Instalaciones con temática “La guerra de las galaxias”	84
Figura 20. Muro de los sueños Kruger	85
Figura 21. Planificación del trabajo recreando la felicidad, colores y creatividad.....	86
Figura 22. Uso de espacios inusuales (paredes) para planificar los proyectos.....	87
Figura 23. Sala de reuniones estadio	89

INTRODUCCIÓN

A partir de la Revolución Industrial, la función y valoración del ser humano dentro de la organización ha sufrido grandes e importantes cambios. Así, en esta época, las personas se trasladan del campo a la ciudad para ofrecer su trabajo y mano de obra a cambio de un salario. Debido a las crecientes necesidades y la demanda de ciertos productos, las jornadas de trabajo de las personas excedían las 8 horas diarias, la remuneración era demasiado baja y además, sus lugares de trabajo estaban en condiciones de insalubridad, con poca iluminación, espacio, etc (Porret, 2010).

En este tiempo, se consideraba que el ser humano era menos que una máquina y solo tenía que producir. Es a partir de los estudios de Elton Mayo, en la fábrica de Hawthorne (1926-1932), que se emplea por primera vez el término “factor humano” y este estudio dio paso a nuevas investigaciones sociológicas acerca de la importancia de motivar y satisfacer las necesidades profesionales y personales de las personas que ya no tenían como única motivación recibir un salario (Pérez, 2009).

A partir del siglo XXI, las organizaciones han dado un espacio importante a la psicología, sociología y comunicación para crear estrategias que permitan ofrecerles a los trabajadores un buen clima laboral y reforzar su sentido de pertenencia. Es así, que empresas como Facebook, Google, Microsoft, Amazon trabajan con un concepto de motivación y felicidad para sus colaboradores. Esto se ve reflejado desde sus instalaciones de trabajo hasta los múltiples beneficios de desarrollo profesional y personal que ofrecen a las personas.

Un caso similar se ve en Ecuador con la empresa Kruger Corporation, la cual es un referente en el país por su cultura corporativa que se caracteriza por realizar estrategias y actividades innovadoras para promover el bienestar y felicidad de los colaboradores en su lugar de trabajo. Esto se ve reflejado en sus instalaciones, en las cuales, los colores, juegos (como mesas de billar, pin pong, video juegos) zonas de masajes cero estrés, espacios creativos (sala de reuniones en forma de estadio, sala de reuniones como un submarino, muro de sueños Kruger) ayudan a generar un ambiente de motivación para los colaboradores.

Esto le ha permitido a Kruger recibir muchos visitantes, incluidos gente famosa; además, de los muchos reportajes de prensa y de televisión que le han realizado a esta empresa, que actualmente, es ícono en Latinoamérica.

Con este contexto, se explica por qué se analiza en esta disertación la relación que tienen los códigos que regulan la comunicación interna de Kruger con las estrategias de *employer branding*. Estos espacios que han sido creados con el objetivo de dar bienestar y alegría a las personas dentro del lugar de trabajo, según sus creadores, tienen el objetivo de hacer que la gente se sienta feliz con su trabajo y, por lo tanto, sean más productivos. Las estrategias de *employer branding* tienen como fin reclutar y retener al talento humano dentro de una organización. Para que esto suceda, es importante realizar varias tácticas que conviertan a la empresa en un excelente lugar para trabajar; así las personas buscarán mantener una relación a largo plazo o buscarán ser parte de esta empresa.

El objetivo principal de esta investigación es analizar si la construcción de este código que regula la comunicación de Kruger transmite a las personas felicidad, bienestar, motivación, creatividad, trabajo en equipo, en fin, los valores y filosofía corporativa de Kruger, puesto que si este código funciona va a permitir mantener al personal de la empresa comprometido y con un alto sentido de pertenencia en la organización.

Se conoce que es imposible no comunicar, por tanto, los mensajes que transmite Kruger, tanto con sus instalaciones y espacio físico como con sus diversas estrategias de gestión de talento humano, deben responder a que la empresa se convierta en un espacio donde los colaboradores viven una experiencia de bienestar y felicidad al ejercer sus actividades profesionales. Además, es importante analizar la gran influencia que tiene la comunicación dentro de un lugar de trabajo, puesto que todo lo tangible e intangible siempre va a transmitir un mensaje al público interno y externo de una organización; obviamente las empresas esperan que se transmita un mensaje positivo de lo que están haciendo.

Para que las organizaciones puedan consolidarse como una marca empleador y atraigan a los mejores talentos y los mantengan comprometidos por un tiempo indefinido es fundamental que todas las estrategias y acciones que realice la empresa comuniquen por qué es un buen lugar para trabajar. En el caso de Kruger, tanto sus instalaciones como las estrategias que utilizan para gestionar su cultura corporativa aportan a que esta empresa se pueda constituir como un referente en tener un código de trabajo lúdico y de diversión para sus trabajadores. Es aquí donde se comprueba que en todo contexto es importante analizar el público objetivo para el cual se realizan ciertas acciones. En este caso, Kruger

ha pensado en este tipo de infraestructura y estas tácticas para un público joven que no supera los 30 años, a los cuales, se los ha denominado *millenials*, por ser un grupo que busca incentivos sensoriales y emotivos antes que solo económicos; por tanto, este tipo de espacios funcionan y cobran sentido para este tipo de público.

Esta disertación, al ser analizada por un método cualitativo lo que se busca es comprender por qué y cómo se ha construido este código en Kruger y cómo ha influido en la motivación e identidad de los colaboradores. Para poder analizar si el código lúdico que se gestiona en Kruger es aceptado y compartido por los colaboradores, si genera un sentido de pertenencia en ellos y además, atrae a nuevos e interesantes talentos para la organización se ha dividido esta disertación en tres capítulos, en los cuales, además de analizar cómo se construye el código que regula la comunicación interna de Kruger, se evalúa la importancia de que este código responda y se alinee a las estrategias de *employer branding*. En el primer capítulo, se explica la importancia de la comunicación y el talento humano para gestionar las estrategias de *employer branding* y cómo el código que regula la comunicación interna de Kruger tiene que reflejar y transmitir los mensajes adecuados que permitan cumplir con los objetivos de reclutar y retener al talento humano.

En el segundo capítulo, se comenta sobre los antecedentes y la concepción de las empresas en el siglo XX y cómo ha evolucionado la gestión del talento humano hasta la actualidad. Es decir, la nueva concepción que tienen las empresas sobre las personas y la forma en que las organizaciones empiezan a enfocarse en ellos. Después se realiza un análisis completo sobre Kruger, desde su historia hasta cómo gestiona sus estrategias de *employer branding* con su público interno y con su público externo.

Por último, en el tercer capítulo, se analiza y clasifica cada uno de los signos que componen el código interno de Kruger, qué es lo que connotan y si estos signos completan los tres niveles del código (semántico, sintáctico y pragmático). Después se hace relación sobre el significado de todos estos signos, se evalúa si éstos transmiten el objetivo de las estrategias de *employer branding*, y lo más importante, si este código que regula la comunicación interna de la empresa es aceptado por los usuarios y por tanto, si ellos tienen interacción con los signos que están ahí dispuestos en el Edificio K+.

De esta manera, se puede ver cómo aporta en las empresas realizar estrategias pensadas en y para los colaboradores y ofrecerles a las personas una experiencia positiva, innovadora y motivante en el trabajo.

CAPÍTULO I

LAS ESTRATEGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* EXPRESADAS A TRAVÉS DE CÓDIGOS QUE REGULAN LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LAS EMPRESAS

1. Gestión del talento humano dentro de una organización

1.1. El aporte de la comunicación en las organizaciones

En esta disertación se analizará cómo la comunicación, expresada a través de códigos es fundamental para elaborar una estrategia de *employer branding* o conocida también en español como la “marca empleador”. Esta estrategia busca “conseguir hacia el exterior, que la marca empleadora atraiga talento y, en su aplicación en el seno de la organización comprometer dicho talento” (Mandhanya & Shah, en Gavilán et al., 2013, p.62). El objetivo es que la organización transmita y comunique los mensajes adecuados, mediante todas las tácticas y estrategias que utiliza para generar un ambiente óptimo de trabajo entre los colaboradores. De esta manera, se puede alcanzar altos niveles de compromiso entre los trabajadores y la empresa.

Todos y cada uno de los procesos de una organización y su óptimo desempeño dependen del intercambio efectivo de información, es ahí donde radica la importancia de la comunicación dentro de una institución. Es a través de los mensajes que comunica la empresa como se construye la imagen institucional y cómo se genera un sentido de pertenencia en el cliente interno de la misma.

Como vivimos en una sociedad hipercomunicada, las empresas tienen que ser cuidadosas con la imagen que transmiten. No tanto por la calidad del diseño de los grafismos corporativos, sino por la integridad de los mensajes contenidos en dichos grafismos y su correspondencia con la realidad. Es decir, con sus culturas corporativas. Culturas entendidas en sentido antropológico, como ideologías de base y sistemas de costumbres compartidas. (Bell, 2005, p.109)

La comunicación dentro de la organización es la que articula todas las partes y ayuda que los objetivos sean alcanzados de forma eficaz. Es la guía para formar equipos que se interrelacionen y se comprometan para conseguir las metas propuestas. “La comunicación no es azarosa, la comunicación debe invitar al orden y a la planificación estratégica. Esta

comunicación nos acoge, nos integra, nos suma a otros campos de posibilidades. Las organizaciones requieren esos nuevos escenarios” (Véliz, 2011, p. 131).

La organización debe generar vínculos, tanto con su público interno como externo y para esto, necesita de una óptima comunicación, que sea clara, precisa y manejada de una forma técnica, dependiendo del contexto en el que ésta se desarrolle. Una correcta comunicación dentro de la organización permite que el público interno se alinee a la filosofía corporativa, que cree un sentido de pertenencia y que por esta razón, la empresa sea mucho más productiva.

Una buena comunicación favorece a un buen clima organizacional¹. Por ejemplo, disminuye la rotación de personal² y motiva a que más profesionales quieran sumarse al equipo de trabajo y ser parte de una familia corporativa, que comparte los mismos valores y brinda beneficios intangibles pensados en el bienestar del talento humano.

La importancia del talento humano dentro de una organización radica en el valor que se les empieza a dar a los colaboradores, pues ya no se los ve como un recurso más que solo debe producir, sino que se empieza a ver a cada persona como un aliado de la organización que aporta sus conocimientos e inteligencia para darle a la empresa ese valor diferencial en el mercado. “Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones” (Chiavenato, 2009, p.34).

La gestión del talento humano y la comunicación interna van de la mano dentro de una organización, puesto que los dos buscan un mismo objetivo: generar una cultura y un ambiente laboral óptimo para mantener al personal comprometido.

Por todo esto, al tener en cuenta que todo comunica, es importante cuidar que los mensajes tanto internos como externos sean los adecuados, para evitar de esta forma,

¹ En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. (Cuadra & Veloso, 2007, párr. 17)

² Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos. (Mendoza, 2003, p.106)

rumores que lleven a una mala reputación de la organización. Preocuparse por la imagen interna es primordial para que se muestre un reflejo positivo hacia los públicos externos.

Los colaboradores que están bien informados sobre la empresa, sus beneficios, sus derechos, las decisiones que toman los directivos, entre otras cosas, son personas que se sienten parte importante de la institución y quieren permanecer en ese lugar. La comunicación permite que, tanto los colaboradores de la empresa como los futuros talentos, conozcan sobre esta marca empleadora y todo lo que les ofrece al trabajar ahí, con el fin de que la transparencia y honestidad sea uno de los factores esenciales que las personas vean en la organización.

1.1.2 Importancia de la comunicación interna en una organización

En los últimos años, se ha escuchado hablar sobre la comunicación interna dentro de una organización y la importancia que esta tiene como eje estratégico dentro de una empresa.

En cuanto al concepto de comunicación interna, José Álvarez (2007) afirma que:

Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible. (p.2)

Por tanto, se puede decir que la comunicación interna influye en el clima laboral y en las relaciones de las personas que son parte de la organización. La comunicación interna debe motivar a que nuevos talentos quieran ser parte de la empresa y asegurarse de retener a estos talentos comprometidos con la institución. Para esto, se deben utilizar varios recursos comunicacionales internos que aporten a que los colaboradores se sientan satisfechos y deseen permanecer en la empresa y entreguen su mejor potencial.

La comunicación interna va de la mano de la cultura organizacional de cada empresa. Marisa del Pozo Lite (2005) en su artículo *Comunicación interna y cultura empresarial*, del libro *Comunicar para crear valor*, toma como referencia la definición de cultura organizacional según Edgar K. Schein, que define este término como:

El conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en

el que se encuentra. La cultura de una organización es, por lo tanto, ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad y la comunicación es parte de ella. (Pozo & Bel, 2005, p.139)

La comunicación ayuda a que la cultura de una organización tenga entre sus componentes la inclusión y participación de todos los colaboradores para formar un equipo que trabaje en un proyecto común, que en este caso es el éxito de la empresa. Un plan de comunicación interna tendrá como uno de sus principales objetivos generar un cambio dentro de la cultura empresarial, es decir, un cambio integral de los comportamientos, ideas, creencias y valores de los trabajadores para que se alineen y compartan la identidad de la organización. Al final, lo que se busca es un mismo modo de actuar y de ser de la empresa (Pozo & Bell, 2005).

Como forma de incidir en la cultura de la organización, la comunicación interna se preocupa por darle valor y motivar al talento humano de la organización. Talento humano, entendido como el principal y más valioso activo de una institución.

Las personas no son simples empleados ni se llaman Recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. (Chiavenato, 2009, p. 5)

Las empresas que se desarrollan en un ambiente de comunicación horizontal, en el cual no existen jerarquías marcadas, hacen que las personas se sientan parte importante de la empresa y que tengan acceso y confianza para expresar sus ideas, sin temor a equivocarse. Los colaboradores conocen el valor que tienen para la organización y se sienten motivados al saber que cada uno es una pieza clave para llevar a cabo todos los objetivos de la empresa.

“La eficacia de la comunicación interna está garantizada, en parte, por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa” (Pozo & Bell, 2005, p.143). La autora se refiere a que es importante tomar en cuenta que las estructuras formales e informales no están aisladas dentro de una organización, por lo cual, es necesario que estas dos estructuras sean cooperativas para alcanzar los objetivos empresariales.

En cuanto al estilo de dirección, se propone un estilo participativo, incluyente, que genere confianza entre todos los miembros de la empresa que se apoyen en canales de comunicación formales e informales, que permitan que las dos estructuras empresariales puedan co-existir, puesto que el objetivo final es integrar, crear un equipo y utilizar medios de comunicación donde todos puedan ser escuchados y así se generen soluciones más ágiles y eficaces (Pozo & Bell, 2005).

Como parte de la comunicación interna, es importante reconocer que todo lo que existe dentro de la organización transmite un mensaje, desde la infraestructura hasta los componentes de la cultura empresarial. Cualquier estrategia bien conceptualizada puede ser una herramienta de comunicación que transmita mensajes positivos para el público interno. Por ejemplo, estrategias pensadas en el mejoramiento del clima laboral de la empresa como que el espacio físico sea amplio, limpio, oficinas con la puerta siempre abierta, beneficios para el desarrollo profesional, horarios flexibles, entre otras tácticas, comunican qué tipo de empresa es y la importancia que les da a sus colaboradores.

Motivar a la creación de momentos de esparcimiento, recreación e integración entre los colaboradores es una estrategia primordial de la comunicación interna, ya que permite fortalecer las relaciones entre los miembros de la empresa y evitar inconvenientes entre el personal. “Es en estos momentos fuera del trabajo, en estas estructuras informales, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (Sanabria, 2003, p.7).

Pensar en las necesidades de la gente que conforman la empresa es algo que fideliza a las personas con su trabajo, ya que sienten que la empresa piensa en ellos y desde ellos para que puedan llegar a satisfacer sus necesidades. “Cuando una necesidad está satisfecha no es motor de acción; trasladada al trabajo la idea es interesante porque demuestra que es erróneo pretender que una persona esté motivada porque tiene un contrato y recibe un sueldo” (Suarez & Bell, 2005, p.92). Cuando el autor menciona que una necesidad satisfecha no es motor de acción, se refiere a que las personas necesitan más incentivos y real motivación para poner en marcha su mejor empeño en el trabajo. Es decir, satisfacer una necesidad económica no lo es todo en el ámbito laboral, pues esto no asegura que la persona va a dar el máximo de su capacidad intelectual y personal.

Es así, como se puede hablar de una motivación intrínseca, la cual según McGregor (1999), cobra una especial relevancia, puesto que el propio autor afirma en diversas ocasiones que

motivar a los trabajadores ofreciéndoles únicamente incentivos económicos no mejora la calidad de su trabajo, sino únicamente la calidad de vida fuera del trabajo (Suárez & Bell, 2005).

La empresa debe darles a sus colaboradores un valor agregado, que puede ser tangible o intangible, por ejemplo, reconocimientos simbólicos por un buen desempeño, oportunidades de crecimiento profesional, beneficios de vida y salud, entre otras alternativas que fortalecen el sentido de pertenencia de las personas con la organización y, además, mejoran el clima laboral. Lo importante es que todas estas acciones motivacionales sean comunicadas a las personas desde el momento en que inician en la empresa, con el fin de lograr que la persona se adapte y se identifique fácilmente con la cultura de la organización.

El reto de las comunicaciones internas de una organización está en preguntarse cómo tener sentido en la organización con mensajes en realidad eficaces a la hora de ser consumidos. Qué hacer para evitar el clásico error de las organizaciones que consideran que implementando los soportes analógicos (revistas, boletines, diarios murales), digitales (boletines electrónicos, intranet) y persona a persona (desayunos, trabajos grupales, etc.) tienen una excelente comunicación. El tema no se debe centrar solamente en los soportes comunicacionales, o en la cantidad de información, sino también en la calidad de esta. (Veliz, 2011, p.154)

La construcción de mensajes es una labor importante del comunicador, ya que utiliza estos mensajes para motivar a los colaboradores a alinearse con la filosofía de la empresa o para modificar determinado comportamiento. Se puede inferir entonces que un buen mensaje alcanza la recordación de las personas y esa recordación genera un cambio. Sin embargo, no es en lo único en que deben basarse las empresas, pues la comunicación tiene un espectro más amplio que no solo busca informar, sino, generar unidad, participación y motivación dentro de una empresa.

Una buena comunicación interna está direccionada a convertir al lugar de trabajo en un sitio exclusivo, donde se generan nuevas ideas, donde los colaboradores realicen sus tareas motivados y busquen cumplir los objetivos de la empresa, puesto que quieren permanecer en ella por un tiempo indefinido. Por todo esto, es importante que además de pensar en canales de comunicación, se piense en una estrategia de comunicación que genere un espacio de creatividad y armonía para los colaboradores; es decir, comunicar a

las personas internas y externas cuál es el motivo por el que deberían trabajar en esa institución y aportar sus mejores conocimientos.

2. Definición del concepto *employer branding*

Uno de los principales objetivos de una organización es tener a los mejores talentos y procurar que permanezcan, el mayor tiempo posible, aportando sus valiosos conocimientos a la empresa. Las organizaciones desean tener el menor porcentaje de rotación de personal, puesto que esto les significa una inversión económica alta y poca rentabilidad. Para alcanzar este objetivo, están las estrategias de *employer branding*. “El *employer branding* es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de *marketing* que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida” (Gavilán, Avelló & Fernandez, 2013, p.62).

Antes las organizaciones solo pensaban en posicionamiento y creación de marca en la mente de las personas externas para generar una compra, lo que se conoce como “*top of mind*”³. En la actualidad, a lo que apuntan las empresas es a crear relaciones y compromisos con sus colaboradores. Ahora, el talento humano es el cliente principal de la organización.

El *employer branding* hace que los conocimientos y la experiencia de cada empleado se conviertan en capital intangible⁴, esto es, el capital intelectual traducido en el conocimiento que aportan las personas, lo cual, constituye la riqueza más importante de las organizaciones (Chiavenato, 2011). Es ese valor diferencial que hace a una organización distinta a las otras. Permitir el desarrollo profesional de las personas es una táctica de esta estrategia que beneficia a la empresa, pues descubre grandes talentos que aportan ideas únicas que ayudan al crecimiento de la organización, tanto en lo económico como en su reputación y posicionamiento en el mercado.

³ Este término fue acuñado por Ries y Trout (1982) en su libro Posicionamiento, en el cual se sugiere que el *top of mind* o posicionamiento no se refiere netamente al producto, sino a lo que sus atributos hacen con la mente de los consumidores, es decir, cómo el producto se ubica en su mente gracias al nivel de recordación conducido por las percepciones que emite en ese segmento o mercado. (Roldán, 2010, p. 112)

⁴ “Los intangibles son todos activos resultado de la aplicación de un conocimiento (capital intelectual) capaces de producir futuros beneficios económicos para una empresa” (Ordoñez & Parreño, 2016, p. 12).

Las estrategias de *employer branding* se enfocan en dos pilares fundamentales: el compromiso y la experiencia. Así como las estrategias de *marketing* buscan generar un compromiso entre el consumidor y la marca, las estrategias de *employer branding* apuntan a que los colaboradores tengan un compromiso afectivo con la organización y, de esta manera, se dé un sentido de pertenencia en los trabajadores (Mandhanya & Shah, en Gavilán et al., 2013, p.60).

2.1. Elementos que componen la marca empleador

Es importante analizar estos elementos que componen a la marca empleador. En cuanto a la estructura del compromiso, Meyer y Allen (1991) proponen un enfoque basado en tres tipos de compromiso: de continuación, normativo y afectivo.

El compromiso de continuación se da cuando los trabajadores de la organización permanecen ahí porque lo necesitan y porque no hay más opciones laborales a las que puedan acceder. Por otro lado, está el compromiso normativo, el cual, se traduce como un compromiso por obligación, es decir, que los colaboradores se alinean a ciertas normas para conseguir los objetivos de la empresa, que no precisamente responden a los objetivos personales o profesionales de los trabajadores.

Por último, está el compromiso afectivo, al cual apuntan las estrategias de *employer branding*, puesto que este busca generar un lazo de cercanía e identificación entre el colaborador y la organización, que hace que las personas quieran ser parte de la empresa por un tiempo indefinido (Mandhanya & Shah, 2010).

Cuando la relación entre cliente y marca se establece entre cliente-interno/empleado y marca empleadora, el compromiso afectivo expresa el apego que experimenta un profesional hacia la marca empleadora para la que trabaja. Dicho apego se manifiesta en el deseo de mantener la relación a lo largo del tiempo, en la intensidad del nexo afectivo, y en la afinidad de valores entre las partes (Fernández Lores, en Gavilán et al., 2013, p.63).

Para lograr este compromiso afectivo entre el trabajador y la organización, es indispensable que la marca empleadora ofrezca una experiencia diferente y positiva tanto a sus colaboradores, como a los futuros profesionales que desean ingresar. Esto tiene relación con las experiencias de marca de consumo, en las cuales, se busca crear una

relación que fidelice al consumidor a elegir siempre esa marca o producto, porque responde perfectamente a sus necesidades y le genera cierta satisfacción intrínseca.

La experiencia con la marca empleadora nos remite por lo tanto a los numerosos estímulos que emana la marca empleadora: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado. (Gavilán et al., 2013, p.63)

Si una empresa ofrece una experiencia positiva a la gente, podrá notar la riqueza en conocimiento, en ideas, en capital intangible que obtiene de cada uno de sus colaboradores. Ellos pueden aportar algo a la organización en cuanto se sientan importantes dentro de ella. Una persona satisfecha en el trabajo puede desarrollar mejor sus actividades, no solo de forma eficaz sino de manera eficiente, es decir, con menores recursos y tiempo realizará un buen trabajo.

La dimensión sensorial de la experiencia con la marca empleadora nos remite al conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que por lo tanto se convierten en el escenario de la experiencia laboral (*stage experience*). El espacio físico permite además la presencia de los signos de identidad de la marca: colores, olores, sonidos, sintonías... y la proyección de los valores de marca. La extensión de la marca en el espacio físico individualiza, diferencia y hace exclusivo el lugar de trabajo. Una experiencia de marca empleadora sensorial positiva contribuirá de forma positiva a estimular el nexo afectivo que establece el empleado con la marca porque significa convertir a la marca en un proveedor de bienestar sensorial. (Gavilán et al., 2013, p.64)

Cada elemento que tiene la organización tiene un significado y una connotación. El espacio físico puede connotar si se trata de una organización formal, burocrática, cerrada, innovadora, flexible, etc. Al conocer que todo comunica, se tiene en cuenta que la forma en que está distribuido el espacio y el diseño interior del lugar de trabajo ya les da una impresión a las personas de qué tipo de organización es.

Todos los signos juegan un papel primordial en este sentido, es decir, los colores, los mensajes existentes o no existentes dentro de la empresa, la limpieza, si los inmuebles son viejos o nuevos, si se trabaja con máquinas adecuadas de última generación o con máquinas antiguas, eso y más emite mucha información a las personas que trabajan en la

empresa y los posibles candidatos a ser parte de la organización. En otras palabras, todos estos elementos conforman la identidad de la marca empleadora.

Así pues, la experiencia que supone disfrutar y divertirse con la marca podría ser considerada como un antecedente o propulsor del compromiso afectivo. Los empleados que disfrutan con su trabajo, trabajan mejor, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados. (Bakker, en Gavilán et al., 2013, p.64)

Si el cliente interno crea un compromiso con su organización, un sentido de pertenencia e identidad, va a transmitir su satisfacción al público externo. Además, los signos materiales de la organización, como su infraestructura, son elementos que comunican al cliente externo la estructura de la organización. Con todo esto se entiende que la actitud de los colaboradores de una empresa comunica, así como su estado de ánimo, su conocimiento y predisposición para hacer su trabajo.

Un lugar abierto, pensado para la comodidad de sus públicos, con elementos que aportan a la creatividad, con espacios de esparcimiento para el personal, connota una organización pensada para servir y apoyar, tanto a la sociedad como al talento humano que la integra.

La potencialidad del lugar para expresar los valores que representa la marca y vehiculizar la experiencia emocional. La popularidad de ciertos entornos laborales como las oficinas de Google o la Ciudad Santander son ejemplos claros de que para crear una experiencia sensorial de marca empleadora hace falta pensar en el espacio de trabajo como el escenario donde se vive la marca trabajando y disfrutando a la vez. (Gavilán et al., 2013, p.71)

Además, las estrategias de *employer branding* deben estar basadas en fortalecer y potencializar los valores de la institución, ya que, de esta manera se logrará una mejor identificación de los colaboradores con la cultura de la misma. “Diferentes investigaciones han demostrado que una gestión eficaz de los valores en el plano interno puede ser fuente de compromiso, identificación y lealtad de los empleados con la marca” (Gavilán et al., 2013, p.64).

Cada persona debe tener en cuenta el motivo y razón de ser de la organización. Deben sentirse comprometidos y alinearse a los valores de la empresa, puesto que estos pasan a

formar parte de sus creencias y de sus actitudes en el diario vivir dentro del entorno de trabajo.

En conclusión, el *employer branding* se puede definir como el conjunto de estrategias que aportan a un óptimo ambiente laboral que les brinda una experiencia agradable y positiva que fomenta a la creatividad, al desarrollo eficiente de las actividades laborales y además genera un compromiso del colaborador con la empresa, es decir, los dos buscan el bien propio y del otro y a la vez ambos se benefician.

2.2. Uso estratégico del *employer branding*

La consultora de People Metters⁵, Yineth Avilés (2011), en su artículo “*Employer Branding* una necesidad creciente en un mundo globalizado” menciona cuatro aspectos importantes para que una empresa pueda manejar de forma estratégica el *employer branding*:

2.2.1. Reconocimiento al esfuerzo

Las empresas deben estar conscientes que los esfuerzos que realicen para mantener a sus colaboradores motivados y contentos, va a repercutir en un reconocimiento que le va a dar valor a la marca empleadora. Es así, que existen rankings y premios en los cuales las organizaciones son reconocidas por hacer del trabajo una experiencia laboral tan positiva que hace que las personas deseen ir a ese lugar a aportar sus mejores conocimientos.

Algunos ejemplos de estos reconocimientos son: *The Best Place to Work*, *Top Employers*, revista Actualidad Económica y otras entidades que seleccionan a las mejores empresas con los mejores entornos de trabajo y les otorgan este reconocimiento, que es indudablemente una publicidad, por así decirlo “*free press*”, y que les otorga una reputación inigualable sobre otras compañías (Avilés, 2011).

⁵ PeopleMatters es una Firma de servicios profesionales de consultoría de Gestión de Personas, Constituida como marca en 2003, la forman algunos de los más reconocidos profesionales de la consultoría de Capital Humano. Desarrollan proyectos tanto en España como en el mercado internacional. (PeopleMatters, s.f)

2.2.2. El empleado, embajador de la marca

Cuando el empleador ha obtenido este tipo de reconocimientos, se beneficia en muchos aspectos. Uno de ellos es reforzar su imagen y posicionamiento de marca tanto externa como internamente. Además, en el momento que requieran contratar profesionales que sean de interés para la empresa, no tendrán que invertir muchos recursos en reclutamiento y los esfuerzos serán mínimos, puesto que los mejores talentos estarán interesados en tener una oportunidad de trabajo en esa empresa y seguramente serán ellos los que busquen a la empresa (Avilés, 2001),

Tanto los colaboradores internos como los posibles postulantes, son los embajadores de la marca, pues el interés de todos ellos por trabajar en un lugar determinado es lo que le da prestigio a la marca empleadora y la hace apetecible para las demás personas. La gente al hablar de la empresa con otros, fomenta una especie de curiosidad en los demás y realiza algo similar a una publicidad para la empresa, lo que hace que poco a poco sea más reconocida.

Pero para que este proceso no se quede solo en promesas o un simple imaginario Recursos humanos tiene que trabajar arduamente en políticas que cumplan y ofrezcan beneficios reales a los posibles postulantes que trabajarán en la institución. Las buenas políticas aseguran un trato responsable con los empleados, así como beneficios y posibilidades de desarrollo, entre otros. Estos aspectos son altamente valorados por los profesionales desde afuera (Avilés, 2011, p.55).

Los esfuerzos y promesas de parte de talento humano deben continuar después de este proceso y no solo quedarse en la fase de reclutamiento. Cuando los profesionales ya formen parte de la empresa, el departamento de talento humano debe procurar cumplir con estrategias y acciones que los hagan sentir motivados y confiados de estar trabajando en esa compañía (Avilés, 2011). Es decir, no se debe convertir en publicidad engañosa hacia los potenciales talentos que necesita la empresa.

2.2.3. El papel de la red

En la actualidad muchas organizaciones son parte de la Web 2.0. En este sentido, lo que buscan las empresas es potenciar su marca y dirigirse a su público objetivo, que ahora

es más fácil encontrarlo, puesto que las mismas plataformas de redes sociales segmentan a los públicos para ofrecerles contenidos de su interés.

El principal objetivo para que las marcas empresariales tengan presencia en las redes sociales como *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn* es para darse a conocer con sus clientes, captar nuevos profesionales que son de interés para la organización y para generar un sentido de pertenencia y de identidad entre sus colaboradores. Después de captar a su público objetivo, las empresas están gestionando la comunicación a través de estas plataformas digitales, con el fin de interactuar y fomentar una comunicación bidireccional con los públicos, lo que genera una especie de cercanía entre la marca y las personas (Avilés, 2011).

Además, son plataformas amigables que permiten a las empresas innovar y ser creativos al momento de generar contenidos. Esto hace que la comunicación con sus públicos sea más dinámica, interactiva y novedosa. Las empresas empiezan a compartir un poco de lo que son, de su cultura, identidad y los beneficios que ofrecen lo cual les hace potenciar su marca y hacerla exclusiva en la mente de los usuarios.

Según el Informe de resultados Observatorio Redes Sociales 3ª Oleada 2011, entre las iniciativas que los usuarios consideran más interesantes que las marcas lleven a cabo en redes sociales destacan las relacionadas con el empleo, seguidas de cerca por las promociones y ofertas de la marca y la información cultural. (Almudena, 2012, p.57)

Hacer un uso adecuado de las tecnologías 2.0 hará que la marca empleador se potencialice de una manera rápida y muy efectiva, gracias a que podrá comunicarse e interactuar con sus públicos 24 horas al día 7 días de la semana, lo cual hace que la marca empleador sea accesible a las personas y genere un mejor *engagement*, es decir, un compromiso y fidelización por parte de los usuarios a la marca.

2.2.4. La conexión emotiva

Una conexión emotiva entre la marca empleador, sus colaboradores y los potenciales profesionales, se basa en ofrecer un buen clima y una excelente propuesta laboral a las personas. Además de manejar una buena comunicación, tanto en redes sociales como dentro de la organización, es importante transmitir los mensajes adecuados; en este caso,

las empresas no solo deben comunicar cosas racionales sino también, enviar mensajes emocionales que motiven a las personas y les hagan sentir en un lugar acogedor, incluyente y de confianza.

Si queremos conseguir que nuestra empresa se convierta en un polo de atracción y nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar allí, tendremos que ser capaces de encontrar conexiones entre nuestra identidad y la de nuestros empleados. (Díaz, en Avilés, 2011, p. 57)

La conexión emotiva tiene que responder a varios elementos. Según Tadoro Almudema (2012), en su tesis doctoral, *Employer Branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*, menciona tres aspectos claves:

- a) El reflejo de los valores de la marca hacia a los consumidores, el cual se puede dar gracias al compromiso de los empleados.

Cuando los colaboradores hayan adoptado la cultura e identidad de la empresa como propia, van a reflejar eso a las personas externas de la organización. Los trabajadores al estar alineados a la filosofía empresarial, realizan inconscientemente una publicidad positiva sobre la empresa con las demás personas de su entorno. Así, la reputación de la institución se fortalece y va creciendo en el imaginario de la gente.

- b) La realización de la comunicación de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.

Para realizar una comunicación efectiva, es importante analizar los canales que se van a utilizar y ver si estos alcanzan al público objetivo de la empresa. Se deben transmitir los mensajes adecuados que lleguen a ese público y lo principal, dar información confiable, verídica y transparentar los datos de la empresa que sean de interés tanto para el cliente interno como externo.

- c) Por último, está la importancia de lo multidireccional.

“La necesidad de aplicar las estrategias de *branding* de la marca empleadora en todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal” (Almodena, 2012, p.92).

Para llegar a ser considerados la mejor marca empleadora, es fundamental que todos los miembros estén integrados y exista un compromiso de lealtad y orgullo de pertenecer a la empresa. Para esto, tanto directivos como el resto de colaboradores, deben trabajar conjuntamente y fortalecer sus aptitudes para hacer del lugar de trabajo un espacio de armonía, aprendizaje y compañerismo.

La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para la empresa de diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca como su USP (Unique Selling Proposition, en inglés) para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad. (Almudena, 2012, p. 89)

En conclusión, el uso estratégico del *employer branding* radica en transmitir una propuesta de valor a los miembros de la organización y a los futuros y potenciales profesionales de interés de la empresa. Ofrecer un lugar que además de responder a las necesidades básicas de cada persona, responda a necesidades que pueden ser más subjetivas, pero realmente importantes para las personas. Es darles ese algo diferencial que el resto de trabajos no ofrecen.

3. Gestión del Talento Humano para cumplir con las estrategias de *employer branding*

Las organizaciones se enfrentan constantemente a cambios en su entorno y en el contexto en el que se desarrollan. Es así que, muchas sobreviven y se fortalecen, mientras las demás, se pierden en el tiempo y desaparecen. Para estos desafíos que trae el entorno, es importante contar con el talento humano adecuado para que con sus conocimientos y capacidades ayuden a mantener la competitividad del negocio. Es así que una buena gestión del talento humano es fundamental para la organización, ya que ésta debe asegurarse de contar con los mejores profesionales, que tengan afinidad con la filosofía corporativa y que se identifiquen con la compañía.

Una buena gestión del talento humano tiene como objetivo dos puntos importantes: reclutar las personas adecuadas para el cargo y para la empresa y motivar la permanencia de los colaboradores el mayor tiempo posible en la organización.

Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así se convierten en la competencia básica de esta, en su principal ventaja

competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz. (Chiavenato, 2009, p.4)

Las estrategias de Recursos humanos tienen que estar dirigidas y pensadas para el personal, antes que para los réditos económicos de la empresa, ya que el verdadero valor, reputación y ganancia que tiene la empresa es su talento humano. El capital intangible que llega a tener la organización, gracias al aporte cognoscitivo y empírico de sus colaboradores, es el valor agregado que hace que esa empresa se diferencie de su competencia. Con la estrategia de *employer branding* se logra aprovechar al máximo el talento de cada una de las personas que trabajan en la empresa, ya que al promover tácticas que propicien un buen ambiente laboral, se está abriendo un espacio para el diálogo, la creatividad y la autonomía de los empleados para realizar sus labores.

La importancia de que una organización procure mantener satisfechos a sus colaboradores a través de una buena gestión de los Recursos humanos, radica en preservar el capital intelectual que está en la cabeza de las personas y no en la bolsa del empleador. En otras palabras, el capital intelectual es el activo intangible que incluye habilidades, experiencia, conocimiento, competencia e información. (Chiavenato, 2009, p. 21)

Cada colaborador de la organización tiene un gran aporte intelectual, el cual hará que la empresa gane mayor reputación por el tipo de profesionales que trabajan en ella y por las ideas nuevas que pueden aportar. El encargado de la gestión del Departamento de Recursos humanos debe apoyar para que las personas desarrollen y compartan lo mejor de su capital intelectual. Muchas veces las empresas tienen el pensamiento de que ellos enseñan y sus trabajadores aprenden de ellos, cuando en realidad, es la empresa la que debe aprender y aprovechar al máximo todos los conocimientos e información que tiene su personal, ya que cada uno de ellos puede aportar mucho en varias áreas de acción de la organización.

Las organizaciones están tomando en cuenta los requerimientos de los nuevos profesionales. “Las empresas se están reinventando y empiezan a permitir ciertas libertades para retener a sus talentos, específicamente a los jóvenes de la 'Generación Y” (E. Kruger, comunicación personal, 12 de abril de 2015).

Los jóvenes de la “Generación Y” son las personas que no solo se motivan por la remuneración económica que les ofrece la empresa, sino por los beneficios personales y

motivacionales que encuentran en la organización. Las relaciones, interacción, información, tiempo personal y de familia es primordial para esta generación.

Según McGregor (1994) “La teoría Y es una invitación a la innovación” (p.55). Esto se debe a que las personas de la generación Y buscan espacios que incentiven la creatividad, que sean novedosos, lugares donde puedan moverse y no estar estáticos frente a un computador 8 horas al día. Además, son personas que van en busca de cosas nuevas, nuevas aventuras, nuevos retos, nuevas profesiones, todo lo que sale del ámbito de lo común.

Por esta razón, lugares como Google, Facebook y en el caso de Ecuador, Kruger Corporation, tienen espacios de recreación, lúdicos, con colores, mensajes positivos con el propósito de transmitir a los colaboradores la idea de innovación, de crear cosas nuevas y salir de lo tradicional. “La teoría Y da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos” (McGregor, 1994, p.55).

En las empresas tradicionales, o las que McGregor (1994) denomina las empresas que aplican la “teoría X”, el talento humano no es lo principal, es decir, no se da mucha importancia a la implementación de estrategias para mantener motivados y comprometidos a los trabajadores con la organización.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría X es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. (McGregor, 1994, p.59)

Si las empresas no alinean sus objetivos de gestión de talento humano con la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, aunque paguen buenos salarios, tendrán un personal no motivado, poco comprometido con la empresa, que no brindará su mejor potencial. Por el contrario, estará esperando una nueva y mejor oferta para ir a trabajar.

3.1. La comunicación y el talento humano, dos aliados dentro de la organización

La comunicación desempeña un papel muy importante en los procesos de reclutamiento y retención del personal, los cuales están a cargo del Departamento de Recursos humanos de las empresas. La comunicación y la gestión del talento humano deben trabajar de manera conjunta, ya que estos dos ámbitos procuran mantener a los mejores trabajadores satisfechos e identificados con la cultura y filosofía de la organización.

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras y con su ambiente por medio de la comunicación...Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; esta es la red que integra y coordina todas sus partes. (Chiavenato, 2011, p.50)

Para cumplir el objetivo de la estrategia de *employer branding*, de retener y atraer talentos, la persona encargada del departamento de Recursos humanos tiene que contar con la información necesaria y mantener una óptima comunicación, tanto con los colaboradores de la empresa como con los futuros candidatos a trabajar en ella. Aquí, la importancia de que la comunicación gestione qué tipo de información es la que se va a dar, por qué canales se transmitirá esta información y qué términos se utilizarán para explicar con claridad las funciones de los cargos de las personas que trabajan o trabajarán en la organización. Según Idalberto Chiavenato (2001): “la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión, sobrecarga” (p.50).

La omisión ocurre cuando, por alguna razón, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan elementos importantes de la comunicación, lo cual provoca que no sea completa o que su significado pierda contenido. (Chiavenato, 2011, p.54)

Es fundamental que el departamento de Recursos humanos Recursos no omita ninguna información importante de la organización a los postulantes, ya que de esta manera, la información es transparente y precisa. Ser una organización transparente permite conocer cuáles de los candidatos se sienten atraídos por lo que les ofrece la empresa y les genera un sentimiento de confianza porque desde el inicio se les comunica todo lo que implica el puesto de trabajo, obligaciones, derechos e identidad de la organización.

Así, es más fácil para Recursos humanos observar qué postulante se apega más a las necesidades de la empresa y también este postulante, en el caso de ser elegido, ya conoce cómo funcionan las cosas, por lo cual, no se sentirá engañado porque ve que la empresa no ha omitido información relevante con respecto al cargo. De igual manera, cuando la información de primera mano es comunicada a los colaboradores, sin omitir nada, se reducen los problemas de rumores que hacen mucho daño a la reputación de la organización.

Otro inconveniente, producto de una mala gestión de la comunicación es la distorsión. Según Chiavenato (2011), esto ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación o modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.

Por esta razón, el talento humano y la comunicación trabajan en conjunto, pues el departamento de Recursos humanos realiza los lineamientos para identificar las aptitudes, fortalezas, habilidades y debilidades de los candidatos para el cargo y el departamento de comunicación se encarga de que la información que se otorgue a los candidatos sea fácil de decodificar, sin ambigüedades, para que de esta manera se alcance el objetivo de identificar el postulante más adecuado para la empresa.

Dentro de la organización, estos dos departamentos cumplen un mismo objetivo: buscar y tener a los mejores talentos en la organización. Por esto, la importancia de dar una información clara que no cause confusión. Los mensajes claros y transparentes con los públicos de la organización evitan problemas generados por malos entendidos o ambigüedad en los contenidos.

El autor, también habla de otro elemento que impide una buena comunicación que es la sobrecarga. “La sobrecarga ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesarla; así, pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga colapsa el sistema” (Chiavenato, 2011, p.54). El departamento de Recursos humanos cuando realiza el proceso de reclutamiento debe dar la información precisa, ni más ni menos. El departamento de comunicación, por su parte, debe revisar que la información sea concisa pero relevante, pues mucha información confunde a las personas y no permite una buena recordación, por lo cual se genera desconocimiento hacia temas de la empresa que se necesita ser conocidos.

La sobrecarga de información también debe ser analizada en los cursos de capacitación que brinda la empresa tanto a los nuevos talentos cómo a sus colaboradores. Es importante que se comuniquen las cosas que son esenciales para la empresa, sin necesidad de ahondar en otra información que no es tan relevante y puede generar confusión y una baja recordación de los contenidos.

En cuanto a la información y los mensajes que se dan a los públicos de la organización, se debe procurar que sean cortos, con datos y frases que permitan un nivel de memorización que después se convierta en conocimiento para los trabajadores. Por ejemplo, para que el cliente interno de la empresa conozca y se identifique con la filosofía de la organización, es bueno utilizar productos comunicativos llamativos con mensajes atractivos y cortos. Así, será más fácil que las personas se aprendan los contenidos y después los hagan parte de su identidad.

Una buena comunicación siempre aporta soluciones y evita problemas. En una sociedad con alto desempleo, las personas que participan en un proceso de selección, desempleadas o no, tienen una sensibilidad mayor en relación con el trato y la comunicación. Una forma de contemplar estas situaciones es con un adecuado entrenamiento de todo el equipo que conforma el área de Recursos humanos, desde el director o gerente, hasta la persona que atiende el teléfono o recibe los currículos en la recepción. (Alles, 2006, p. 206)

Si los colaboradores se sienten bien dentro de su organización y además el departamento de comunicación y el de talento humano les prepara para atender todas las necesidades del público externo, sean clientes o posibles postulantes, van a dar una buena imagen de la institución. Además, si los postulantes sienten ese trato cálido, aún sin ser parte de la organización, tendrán grandes expectativas por trabajar ahí y se esforzarán por dar lo mejor de su potencial en las entrevistas. Una buena comunicación tiene que tener a los colaboradores preparados, informados y enseñarles a comunicarse de una forma cordial y respetuosa con los públicos de la organización. Uno de los aspectos que se toman en consideración en el análisis de competencias de los postulantes según Alles (2006) son:

Las modalidades de contacto, es decir, el tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto. Es la capacidad de mostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. (p. 104)

Si la empresa cuenta con muchos colaboradores así, alcanzará a generar un buen ambiente laboral, ya que la comunicación será efectiva, colaborativa y cuidadosa. Tanto la comunicación verbal como la no verbal estarán pensadas para satisfacer y crear vínculos o acuerdos con los públicos de la empresa que transmitan un mensaje positivo y cordial.

Como parte de las actividades de comunicación en el ámbito del talento humano se debe tomar en cuenta que:

La información que va en todo el análisis y descripción del puesto debe contener la información necesaria, clara y ordenada. También se deben mencionar el resumen del puesto, las relaciones del puesto con otras personas, criterios de desempeño, condiciones de trabajo y ambiente, entre otros. (Alles, 2006, p.107)

El trabajo de transparencia, coherencia y claridad en los contenidos es algo que debe revisar el comunicador, para de esta manera permitir que el proceso de selección sea totalmente efectivo y la empresa además genere una buena imagen. También:

La redacción del anuncio debe ser siempre directa y clara, evitando las expresiones ingeniosas o no profesionales. Por su presentación y contenido, el anuncio es un reflejo de su organización y representa la imagen que desea proyectar o comunicar. (Alles, 2006 p. 176)

La comunicación es un filtro por el cual deben pasar algunas actividades de Recursos humanos. De esta manera, se logrará que el talento humano de la organización, tanto interno como externo, se sienta cómodo al recibir y dar información a la institución. Si los mensajes son bien manejados, las audiencias van a recibir exactamente lo que la empresa les quiere transmitir.

4. Códigos internos dentro de las empresas

4.1. Definición de código

Todo fenómeno de comunicación se puede analizar o describir desde el punto de vista semiótico, puesto que la semiótica busca el gran sentido de los discursos, es decir, analizar los signos que componen dicho discurso. Todos los procesos de comunicación se apoyan en un sistema de significación. (Eco, 1975).

Para estudiar los códigos comunicativos que utiliza la empresa Kruger Corporation, es fundamental definir varios conceptos y terminologías que ayudarán a comprender cómo cada elemento, sea concreto o abstracto, es un signo.

Estos signos son interpretados a través de códigos, los cuales deben ser compartidos por las personas que trabajan en la organización para que puedan ser decodificados y transmitan los mensajes que desea la empresa. “La disciplina de la Semiótica ha sido creada para designar el estudio y la teoría de los signos y los códigos” (Zecchetto, 2003, p.15). Con esto, se entiende que la semiótica es un campo de estudio que trata de comprender cómo se producen los códigos y en qué consiste el proceso de decodificación.

Como especie parecemos conducidos por un deseo de significar: el hombre es, ante todo y con plena seguridad, *Homo significans*, un hacedor de significado, y lo hace a través de su propia creación y de la interpretación que hace de los signos (Chandler, 1998, p. 1).

Al conocer que todo comunica, se entiende también que todo significa. Cualquier elemento o instrumento creado por las personas, o en este caso por una organización, tiene la intención de significar algo, de transmitir un mensaje específico a sus públicos. Para que los signos tengan un sentido deben ser parte de un código.

En comunicación, se llama código a un sistema de signos gobernados por reglas. Dichas reglas están constituidas por un conjunto de marcas sintácticas, semánticas y pragmáticas destinadas a regular la construcción de los signos (su forma y contenido) y el uso en los grupos humanos (Zecchetto, 2003, p.106).

Los códigos son convenciones de interpretación que permiten comprender a los signos. Estas convenciones sociales son las que dan las pautas de cómo deben estructurarse los signos. Es importante recalcar que no existen signos aislados, por esto es fundamental estudiar los códigos.

4.1.1. Subsistemas de un código

Para Charles Morris (1994), un código es un sistema de significación que incluye tres subsistemas:

El primer subsistema es la Semántica. “Se refiere a lo que los signos quieren significar al referirse o al denominar cualquier tipo de seres o entidades” (Morris, 1994, p.55) En

otras palabras, es poner los signos en relación con los que usan los signos. Es lo que cada signo representa y significa dentro de ese espacio, es el sentido.

En este caso, se identifica el signo y se le da una función. Por ejemplo, se puede analizar cómo la misión, visión, valores de *Kruger*, los cuales forman parte del código, tienen relación con los elementos del espacio arquitectónico, los colores, mensajes de la organización, etc. En ese momento, se puede comprender el sentido de cada signo dentro de la empresa.

El segundo subsistema es la Sintáctica. “Es la relación formal de los signos entre sí. Es muy difícil imaginar la existencia de un lenguaje a base de signos aislados, al menos en potencia todo signo tiene relaciones con otros signos” (Morris, 1994, p.43). En otras palabras, la sintáctica analiza las reglas que rigen el orden de convivencia de los signos, cómo estos se combinan.

El nivel sintáctico se da al comprender que los signos nunca están aislados. “Tanto los emisores de mensajes como los destinatarios, solo logran interpretar un signo, cuando lo ven puesto en combinación estructural con otros” (Morris, 1994, p.44).

Se puede concluir que la sintáctica incluye las reglas de distribución de los signos. En el caso de *Kruger*, una de las reglas que agrupa a todos esos signos que connotan diversión y felicidad podría ser: Diviértase y despeje su mente, pero trabaje mejor y cumpla de forma eficiente los objetivos de la compañía.

Por último, está el tercer subsistema, la Pragmática. “Hace referencia al estudio de la relación de los signos con los intérpretes, con las personas que utilizan los signos de modo concreto” (Morris, 1994, p. 67).

Es la forma cómo las personas reaccionan a la emisión de un conjunto de signos. El usuario de los signos, debe entender y compartir el código para que pueda interactuar con estos. “El nivel pragmático, trata de descubrir los ejes modélicos del lenguaje y del comportamiento humano comunicacional es sus relaciones prácticas” (Morris, 1994, p. 69).

Este nivel servirá para analizar si en *Kruger*, los colaboradores comparten el código e interactúan con los signos que tiene la empresa. De ser así, la empresa estará logrando transmitir los mensajes que desea a su público y, además, se podría notar que el código es compartido y ya es parte de la identidad de los colaboradores de la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, se necesita que los signos sean socializados para que la gente que los conozca pueda interpretarlos. Cuando la gente conoce los códigos puede interpretar.

Además, es importante tomar en cuenta que los códigos deben ser exactos, porque si son muy abiertos se corre el riesgo de sobreinterpretar. Es decir, si un código permite que existan varias connotaciones de un signo en especial, este puede perder el sentido con el que ha sido dispuesto en cierto lugar.

Por ejemplo, en una obra de arte es válido tener un código abierto puesto que las interpretaciones pueden ser muchas y cada una según la percepción de la persona. En este tipo de código no es preciso tener esas convenciones y reglas para analizar y entender un objeto.

La importancia de estudiar estos signos radica en que cada elemento o instrumento debe comunicar la intención con la que fue creado o colocado en cierto lugar. En la empresa Kruger existen muchos signos materiales (instalaciones del Edificio K+) e inmateriales (beneficios de los colaboradores, buen clima laboral, reconocimientos psicológicos) que deben cumplir la función de significar el mensaje para el que fueron creados. Al hacer un estudio semiótico se puede determinar si estos signos significan y tienen relación con la estrategia de *employer branding*.

“Los signos toman la forma de palabras, imágenes, sonidos, olores, sabores, actos u objetos, pero estas cosas en sí mismas no tienen significado intrínseco y se convierten en signos solo cuando las conferimos significado” (Chandler, 1998, p.1). Por tanto, estos signos se convierten en mensajes que buscan llegar y crear impacto tanto en el cliente interno como externo de la empresa.

CAPÍTULO II

GESTIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE *EMPLOYER BRANDING* DENTRO DE LA EMPRESA KRUGER CORPORATION

1. La concepción de las empresas sobre los trabajadores desde la época industrial hasta la actualidad

1.2. Antecedentes de las empresas en el siglo XX

Es fundamental para esta disertación analizar el contexto y la evolución que han tenido las organizaciones a través del tiempo, ya que de los errores de las organizaciones primitivas se han podido generar variantes positivas dentro de las empresas. Este es el caso de Kruger Corporation, una organización ecuatoriana que ha aplicado una serie de estrategias innovadoras de empresas exitosas como Google, Facebook, Microsoft, con el objetivo de mantener motivado a su talento humano. A continuación, se revisará cómo se administraban las organizaciones en el siglo XX y el trato e importancia que tenían los trabajadores en esa época.

El ser humano, desde los tiempos más antiguos, ha tenido como prioridad formar organizaciones para satisfacer sus necesidades y a la vez coordinar sus actividades, desde la caza o la recolección de alimentos, hasta la construcción de refugios, grandes monumentos e importantes empresas. Las personas han constituido organizaciones para juntar esfuerzos, tanto físicos como económicos y de esta manera, alcanzar metas y objetivos comunes entre los miembros que conforman la organización (Porret, 2010).

Este sentido de organización toma fuerza en la época industrial, 1900 a 1950, en la cual, las personas se organizaron para producir la materia prima y generar capital. Es en ese momento, cuando las personas empezaron a ser parte de las grandes industrias y ofrecer su mano de obra, su trabajo, a cambio de un salario. Lo más importante en esa época era producir para satisfacer las crecientes necesidades de la gente, por tanto, los obreros de las industrias trabajaban largas jornadas por pequeñas remuneraciones económicas.

Esta era mercantil, que se dio a partir de la Revolución Industrial, dio paso a la organización científica del trabajo, cuyos pensadores fueron Taylor, Gantt y Gilbreth. “Se entiende por organización científica del trabajo el conjunto de técnicas utilizadas para

aumentar la productividad del trabajo individual y mejorar el beneficio social de los trabajadores (condiciones físicas, psicológicas, económicas, etc.)” (Porret, 2010, p. 22). Las organizaciones realizaban el contrato por destajo, es decir, la remuneración económica se pactaba de acuerdo a la cantidad de unidades que se producía en una jornada de trabajo.

En ese tiempo, la motivación de los trabajadores no era tomada en cuenta, pues se tenía la idea de que las personas eran holgazanas y necesitaban presión para cumplir con las tareas que se les asignaba. Se consideraba el factor económico como única motivación de las personas. Mique (2010) menciona que en esta etapa el ser humano se encontraba a un nivel inferior a la máquina en cuanto a importancia. Por esto, las personas trabajaban horas extras sin recibir un pago adicional, las condiciones de higiene no eran las mejores, existían jerarquías marcadas en las organizaciones, el poder de decisión se concentraba en pocos y los demás obedecían.

Todos estos hechos históricos son importantes para analizarlos, ya que existen empresas que aún dirigen sus organizaciones con un enfoque clásico de la administración, en donde los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de una empresa, sino, solo se piensa en función de la producción mercantil para obtener altos réditos económicos sin importar el bienestar de los empleados.

1.3. La nueva concepción de las empresas en el siglo XXI

Después de analizar la organización desde la Revolución Industrial, es importante ver cómo ha ido evolucionando la gestión de las empresas, en relación al trato a su talento humano. Ramón De Lucas (citado por Porret, 2010) menciona que las organizaciones han pasado por tres etapas: la primera es la mecanicista, en la cual se pensaba que el ser humano estaba al mismo nivel que una máquina; la segunda etapa empezó con las investigaciones de Elton Mayo, en donde se introdujo el término de “factor humano” y la tercera etapa se inició con las investigaciones desde el campo de la sociología, donde se tomaron varios aspectos dentro de las organizaciones como: la motivación a los colaboradores, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, los incentivos, el contrato psicológico, entre otros. En esta tercera etapa “toma una posición relevante el ser humano en el ámbito laboral” (Porret, 2010, p. 22).

Elton Mayo, en su estudio en la fábrica de Hawthorne (1926-1932), buscaba determinar la razón por la cual la gente no producía más. Además, se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización (Pérez, 2009).

A este estudio se lo conoce como Hawthorne (1926-1932), puesto que las investigaciones se realizaron en la Western Electric Company, en sus talleres de Hawthorne de Chicago. Este experimento tuvo como objetivo analizar cómo mejorar la productividad de las personas en el trabajo y sus condiciones laborales. Se implementaron varias fases. En la primera, se pensó que las condiciones de iluminación tenían relación con la productividad de los obreros. En esta fase, se propuso separar a dos grupos de obreros que trabajaban en la misma área en dos cuartos igualmente iluminados (Mayo, 1972).

“La disminución experimental de la iluminación en cantidades ordenadas, en uno de los cuartos solamente, no reveló ninguna diferencia suficientemente importante, expresada en términos de rendimiento calculado, comparada con el trabajo del otro cuarto, que seguía totalmente iluminado” (Mayo, 1972, p.65). Sin embargo, el experimento no aportó la información que se necesitaba, puesto que se vio que las condiciones distintas de iluminación no incidían de ningún modo en el mayor o menor rendimiento productivo de los obreros.

Por esta razón, este experimento pasó a otra fase, en la cual, se mejoraron las condiciones del lugar de trabajo, se disminuyó la vigilancia a los obreros y se analizó cómo era la convivencia de los trabajadores al permitirles interactuar más. Este análisis permitió ver que a mayor interacción entre las personas de la organización hay mayor productividad.

Estas relaciones, muchas veces informales, son el escenario para el intercambio de intereses comunes que derivan en significados compartidos que norman el comportamiento organizacional y la cultura organizacional. Con este estudio, se pone en consideración la importancia de las relaciones sociales y del trabajador dentro de la organización. Las empresas empiezan a entender que su mayor capital es su talento humano, ya que cada individuo aporta conocimientos, habilidades y experiencias que enriquecen a una empresa y además, le dan un valor diferencial dentro del mercado laboral.

Además, otra de las conclusiones de Elton Mayo con este experimento, se fundamentó en el hecho de que las condiciones del lugar del trabajo debían permitir la autonomía de los trabajadores “Las obreras no tienen una idea clara de la razón por la cual pueden producir más en la cámara de ensayo; pero, como lo demuestran sus respuestas a los cuestionarios (...) existe la impresión de que el mayor rendimiento está relacionado, en cierto modo, con las condiciones de trabajo evidentemente más agradables, más libres y más felices” (Mayo, 1972, p.75). Se puede intuir, que desde la época de 1926 cuando fue realizado el experimento, hasta la actualidad, el sentir de los trabajadores es similar.

Basados en este análisis de Elton Mayo, se puede ver por qué la nueva concepción de las empresas es pensar en ofrecerles a sus colaboradores lugares con espacios lúdicos, que transmitan felicidad, autonomía, que son los casos de empresas como: Facebook, Google, Microsoft y en el caso de Ecuador Kruger.

En los últimos años, las organizaciones le han dado un espacio importante a la motivación de sus colaboradores. Desde la psicología, la sociología y la comunicación se han desarrollado varias estrategias y tácticas para lograr que los colaboradores de una empresa tengan un sentido de pertenencia, se sientan identificados con su lugar de trabajo, siendo más proactivos y abiertos a compartir sus mejores conocimientos con la organización.

1.4. Teoría de la motivación de Maslow

Existen varias teorías acerca de la motivación; para este estudio, se tomará como referencia la *Teoría de Maslow*. Esta teoría determina qué factores influyen en el ser humano y motivan su desarrollo organizacional y personal.

Maslow (1963), en su teoría motivacional, organiza las necesidades de las personas de forma jerárquica, en donde se establecen desde las necesidades más primitivas y básicas hasta las necesidades intelectuales, psicológicas y de estima de las personas. A este orden jerárquico se lo ha denominado como pirámide de las necesidades de Maslow, que tiene como objetivo que las personas alcancen su nivel máximo de motivación. “Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él” (Chiavenato, 2011, p.43).

Maslow (1963) afirma que deben ser satisfechas las necesidades del nivel anterior para poder continuar con las otras. Por ejemplo, no puede ser satisfecha una necesidad de estima, si antes no han sido satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad y las sociales.

Figura 1: Jerarquía de necesidades de Maslow



ALWAYS LEARNING

4-13

PEARSON

Fuente: Solomon (s.f) Recuperado de: <http://slideplayer.es/slide/1079386/>

Dentro del grupo de las necesidades primarias, ubicadas en la base de la pirámide, se encuentran las siguientes:

En el primer nivel están las necesidades fisiológicas, es decir, necesidades naturales que tienen las personas como comer, dormir, tener relaciones sexuales, etc.

Las necesidades fisiológicas, junto con sus objetivos parciales, cuando son satisfechas habitualmente, cesan de existir como determinantes activos u organizadores del comportamiento. Actualmente, solo existen en una forma potencial, en el sentido de que pueden aparecer de nuevo si son frustrados, para dominar el organismo. Pero un deseo que es

satisfecho, no es ya un deseo. El organismo y su comportamiento están dominados solo por las necesidades insatisfechas. Si se satisface el hambre, esta llega a carecer de importancia, en la dinámica corriente del individuo. (Maslow, 1963, p.88)

Si se analiza este primer nivel desde el ámbito organizacional, se puede ver que estas necesidades básicas se ven satisfechas en la persona al saber que tiene estabilidad laboral, un salario que le permite vivir bien y que la empresa respeta sus horas de descanso, almuerzo y de jornada, etc.

En el segundo nivel, están las necesidades de seguridad. Estas necesidades responden al afán de las personas de protegerse ante cualquier peligro que atente contra sus vidas o su estabilidad emocional.

Otros ejemplos, que ilustran el intento de buscar seguridad y estabilidad en el mundo, son: la común preferencia por las cosas familiares, más que por las que no lo son, por lo conocido más que por lo desconocido la tendencia a tener alguna religión o filosofía del mundo, que organice el universo los hombres en un todo satisfactoriamente coherente significativo. (Maslow, 1963, p.92)

En el ámbito organizacional, las necesidades de seguridad podrían ser satisfechas en el momento en que la empresa ofrece estabilidad a sus colaboradores, cuando ellos evidencian que existe una rotación muy baja y que las oportunidades de desarrollarse profesionalmente y crecer dentro de la empresa son muchas.

Además, cosas menos subjetivas como que la empresa les ofrezca un buen seguro de vida, el pago puntual de sus salarios, pago del IESS, en fin, derechos del trabajador que le permiten asegurarse de tener una vida económica estable. Además, condiciones que garanticen su seguridad física en el lugar de trabajo como infraestructura adecuada y la mitigación de riesgos asociados con la actividad laboral que se desempeña.

Dentro del grupo de las necesidades secundarias de la pirámide de Maslow, se encuentran las necesidades sociales, de estima y autorrealización.

En este tercer nivel, se encuentran las necesidades sociales, de pertenencia. Aquí, el afán de las personas es sentirse incluido y aceptado en un grupo social, de fortalecer y reafirmar sus relaciones de amistad, de pareja, profesionales y familiares. “Ahora y no antes,

la persona sentirá como un problema candente la ausencia de amigos, de una novia, una esposa o hijos. Tendrá hambre de relaciones afectuosas, con las personas en general, es decir, de hallarse integrado en su grupo, y se dedicará con gran intensidad a conseguir este objetivo” (Maslow, 1963, p.94).

En las empresas, las necesidades sociales o de pertenencia pueden ser satisfechas cuando la organización permite tiempos de interacción entre los colaboradores. También, cuando realiza actividades que permitan momentos de encuentro e integración, dónde todos puedan conocerse y compartir más. Que las personas de una empresa sientan que pertenecen a un grupo, a una especie de “familia” dentro del lugar de trabajo. Esto puede ayudar a que mejore la unión y el trabajo en equipo, por tanto, los objetivos organizacionales pueden ser alcanzados con mayor éxito.

Otra iniciativa que puede realizar la organización es pensar en la familia de los colaboradores. Acciones como ser flexibles en momentos u horarios para los padres de familia o realizar eventos, a los cuales, puedan asistir familiares de los colaboradores, ayudarán a que esta necesidad social de las personas llegue a ser satisfecha.

En el cuarto nivel de la pirámide de Maslow, están las necesidades de estima. En este nivel, lo que las personas buscan es prestigio, valoración y respeto por lo que son y por lo que hacen. “Todas las personas de nuestra sociedad (las pocas excepciones son consideradas patológicas), tienen necesidad o deseo de una evaluación estable, firmemente basada, y alta, de su personalidad; necesitan de auto-respeto o auto-aprecio, y del aprecio de los otros” (Maslow, 1963, p.94). En este nivel se encuentran los deseos aspiracionales de las personas.

Por esto, la empresa puede responder a este nivel al permitirles a los colaboradores desarrollarse y crecer profesionalmente, darles nuevos retos, capacitarles constantemente, integrarles en las decisiones importantes, entre otras acciones que aseguren su valor e importancia dentro de la organización.

La satisfacción de la necesidad de auto-aprecio, conduce a sentimientos de auto-confianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de esas necesidades, produce sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia, los cuales, a su vez, dan lugar a reacciones desanimadoras e incluso compensatorias o neuróticas. (Maslow, 1963, p. 95)

En el quinto y último nivel de esta pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización. Cuando ya todas las necesidades anteriores han sido satisfechas, las personas buscan cumplir sus metas y sueños. Es así, por ejemplo, que las personas buscan invertir más en su educación, en nuevos conocimientos, en viajes o aplicar para puestos que tengan más retos profesionales. “Se refiere a la necesidad del hombre de ejecución total, es decir, la tendencia de llegar a hacer actuales todas sus potencias o posibilidades. Esta tendencia, podría ser definida como el deseo de llegar a ser, cada vez más, lo que uno es” (Maslow, 1963, p.96).

En este ámbito, la empresa posiblemente no pueda realizar tácticas para satisfacer estas necesidades, puesto que estas necesidades responden más a un anhelo interior de cada persona por cumplir y alcanzar sus metas y objetivos. La empresa lo que podría hacer es ser el medio para que la persona pueda desarrollarse. Por ejemplo, hay empresas que por un buen cumplimiento de los colaboradores les regalan viajes o autos. Otras empresas, les ayudan a pagar los estudios o son flexibles con los tiempos para que la persona pueda estudiar y seguir su maestría o doctorado.

Basados en esta teoría de motivación de Maslow es que las empresas deberían fundamentar sus estrategias, puesto que de esta manera se busca el bienestar de los colaboradores. Empresas como Kruger Corporation han dado sus primeros pasos, los cuales pueden ayudar a cumplir ciertas necesidades de las personas con el objetivo de mantenerlas motivadas en el trabajo.

El futuro de la economía de las empresas será el capital intelectual, es decir el conocimiento que cada uno de los trabajadores aporta a la empresa. “El capital intelectual constituye la fuente de ventaja competitiva más valiosa para las empresas. Este recurso organizativo representa un grupo de capacidades intangibles de valor estratégico que no aparecen en los estados financieros de la empresa a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo” (Ordoñez, Parreño, s.f. p.18).

Según Carreda, D’egidio & Gasperini (2004), en su texto “Medición de intangibles y Comunicación en Italia”, el capital intelectual está formado por cuatro dimensiones: el capital humano, capital social, capital estructural y capital relacional.

El capital humano son las contribuciones que realiza cada persona dentro de la empresa, es decir, la experiencia, capacidades, actitudes y conocimientos que cada uno de ellos aporta para alcanzar los objetivos de la organización. Todo esto combinado, contribuyen a la creación de valor y al enriquecimiento para una empresa.

El capital social se refiere a las relaciones que cada persona crea en su lugar de trabajo con sus compañeros y su capacidad por permanecer juntas. El objetivo de las relaciones sociales es que los colaboradores puedan tener una identidad compartida, puesto que esto es un factor determinante del éxito o fracaso de los proyectos y objetivos de la organización.

El capital estructural es en sí, lo tangible, los espacios físicos, manuales, patentes, *copyrights* de la empresa entre otros. “Podemos decir que el capital estructural es lo que queda en la empresa cuando el capital humano la abandona. Su característica más importante es que pertenece a la propiedad de la empresa, al contrario que el capital humano” (Carreda et al., 2004, p. 77).

El capital relacional se traduce a las relaciones que tiene una empresa con su entorno. “El concepto de capital relacional encuentra su sentido exactamente en este contexto; en la interacción entre los diversos actores que rodean a la empresa” (Carreda et al., 2004, p. 78).

Una persona satisfecha es mucho más productiva. La relación entre capital intelectual, la comunicación y los Recursos humanos se puede definir en que las tres involucran al capital humano para poder alcanzar las metas organizacionales. Para lograr que el mayor valor competitivo de una empresa sea su capital intelectual, se deben realizar estrategias desde el ámbito de comunicación y Recursos humanos, los cuales, van a buscar reclutar y mantener a los mejores profesionales para que aporten sus mejores conocimientos y capacidades en la realización de materiales o proyectos para la empresa.

Para que esto sea posible, el área de comunicación interna, conjuntamente con Recursos humanos, deben ayudar a que las relaciones sociales entre todos los colaboradores sean óptimas de tal manera que, se consiga un trabajo en equipo y que todos estén identificados con la cultura organizacional. También, comunicación apoyará a que el capital relacional de la empresa con sus grupos de interés sea transparente, eficaz y muestre una buena imagen al exterior.

Por estas razones, las empresas del siglo XXI han dado gran importancia al campo de la comunicación y los Recursos humanos, ya que están conscientes que su principal activo son sus colaboradores. “En general, las empresas están de acuerdo en la importancia de los recursos basados en el conocimiento para adquirir ventajas competitivas a largo plazo” (Ordoñez y Parreño, s.f. p.18).

Una buena gestión de la comunicación dentro de la organización permite la interacción entre las personas, que exista más confianza, mejor información, eliminación de jerarquías, en sí, una comunicación horizontal, más participativa e incluyente. Al tener un buen manejo de la comunicación en la empresa, se responde de forma efectiva a la necesidad de nivel tres de la pirámide de Maslow, que es la de socializar, el anhelo de las personas de sentirse apreciados y aceptados en un grupo.

Según los artículos de revistas y entrevistas con directivos de Kruger Corporation, se puede ver que esta empresa realiza varias iniciativas para que sus colaboradores se conozcan y rompan cualquier barrera que impida una buena comunicación. Una de estas iniciativas es el día Kruger, que se realiza una vez al mes, donde todos comparten un momento de esparcimiento, actividades grupales, talleres de risoterapia, entre otros.

2. Historia de Kruger Corporation

Kruger Corporation es una organización ecuatoriana que nace en el año de 1993, cuando su fundador, Ernesto Kruger, empieza a buscar mercado y crear negocios solo con una maleta y un beeper. (Kruger, s.f). Este pequeño relato se puede apreciar al ingresar a las oficinas de Kruger Corporation, en donde están colocados la maleta y el beeper como símbolos del inicio de esta empresa, que empezó como un emprendimiento y ahora es reconocida nacional e internacionalmente por su labor y la innovación de sus procesos. “Es una empresa dedicada a proyectos de innovación que hacen crecer y ser más eficientes a empresas o instituciones de gobierno mediante el uso intensivo de tecnología” (Kruger, s.f.).

Kruger Corporation maneja varios modelos de negocio, entre los que se encuentran: Emprendimiento, Ingeniería, Tecnología, Personas, organización y cultura e Innovación empresarial. A continuación, se detallan los procesos y aplicaciones en el mercado de cada uno de estos modelos de negocio, como lo detalla su página web (Kruger, s.f).

2.1. Modelos de negocio de Kruger Corporation

El **modelo de negocio Emprendimiento** responde al proyecto Kruger Labs, que es una empresa que aplica las políticas de responsabilidad social de Kruger. La idea es apoyar con capital semilla, asesoramiento, promoción y espacio físico a emprendimientos innovadores que pueda proponer cualquier persona, para que después puedan conformarse como grandes empresas.

KrugerLabs es una organización ecuatoriana que tiene como objetivo fomentar el Ecosistema Emprendedor en el Ecuador y ayudar a las *StartUps* con sus proyectos, desde su etapa inicial, a partir del desarrollo de prototipos, y, contribuyendo con capital semilla, espacio físico en las instalaciones del Edificio K+, talleres, *mentoring*, *know-how*, *networking* y exposición ante inversionistas. Seleccionamos equipos que estén dispuestos a trascender y romper barreras con proyectos originales e innovadores en soluciones web, aplicaciones móviles, ventas, juegos, *retail*, etc. (Kruger, s.f)

Kruger Labs, actualmente, está apoyando 13 emprendimientos innovadores en el Ecuador. Los han clasificado como: *Startups* y Graduados. En el grupo de *Startups* se encuentran los emprendimientos que están iniciando, estos son: Yambuu, Friendly Transfer, Eshop, Credipy, Encuentra Hoy, Meet 2 go, Ya4home, Luduan y La Fábrica. Entre los emprendimientos que Kruger ha clasificado como Graduados, es decir, que ya se han conformado como empresas más sólidas y ya pueden desarrollarse por sí solas están: Misfacturas.ec, Revoluciona tu precio, Cuestionarix y SayCont S.A. En su página web, www.krugerlabs.com.ec, hay información detallada de cada emprendimiento y también la opción de que más personas se sumen a hacer una idea de negocio una realidad. De igual manera, para las personas que deseen ser socios hay un espacio para que puedan aplicar en el proyecto que más les atraiga y ser parte de él.

En cuanto al **modelo de Ingeniería**, Kruger Corporation lo ha denominado como Inteligencia Constructiva. El objetivo de este modelo es: “Desarrollar y promover proyectos de infraestructura de gran envergadura que involucren ingeniería, promoción, procura y construcción en las áreas de energía, transporte y medio ambiente” (Kruger, s.f).

Los servicios que ofrece Kruger Corporation son especializados y de alta ingeniería. En cada uno de sus procesos, la empresa siempre busca innovar, por ejemplo, al ofrecer

servicios de soporte como la ingeniería de detalle que es un valor agregado que complementa los procesos del modelo de Ingeniería.

Por su parte, en el **modelo de Tecnología**, Kruger se encarga de recomendar ciertas plataformas que necesita una empresa dando soporte en sistemas de seguridad y herramientas tecnológicas.

Los grandes avances empresariales requieren soporte tecnológico e informático de vanguardia y personalizado. En Kruger ofrecemos plataformas, herramientas y sistemas tecnológicos a la medida que involucran consultoría, integración, mejoras de procesos, *services factory*, soluciones, seguridad informática y nuestra fábrica de innovación. (Kruger, s.f.)

Para poder realizar este soporte tecnológico, Kruger sigue las siguientes estrategias, que se mencionan en su página web (Kruger, s.f.). PMO (*Project Management Office*), Procesos y *Services Factory*, Integración, *Fabrika* de innovación y Seguridad Informática.

En cuanto al modelo de **Personas, organización y cultura**, Kruger ayuda a las empresas a la correcta gestión del talento humano, con el fin de potencializar al principal activo de cada organización, que son sus colaboradores. Este proceso se ha incorporado a los servicios que ofrece Kruger recientemente. Esto se debe, al éxito que han tenido con su “cultura Kruger” en la cual, están incluidos los espacios innovadores y de recreación de su edificio K+.

Empresas sólidas requieren estructuras organizacionales sólidas, más aún cuando de tu principal activo se refiere. En Kruger te ayudamos a gestionar el Talento Humano y la Cultura de tu compañía a través de herramientas y procesos de nueva generación para garantizar aceptación, fidelidad y baja rotación de los colaboradores. (Kruger, s.f.)

Este tipo de modelo basado en la motivación de los colaboradores dentro de una organización, ha permitido que Kruger Corporation sea un referente en Ecuador de ambientes empresariales felices, como fue denominada la intervención que dio Ernesto Kruger, CEO de Kruger, en el evento Habitat III que se realizó en octubre de 2016.

En el blog de Kruger, se menciona la importancia de tener espacios lúdicos que den paso a la creatividad.

La experiencia en Ecuador también demuestra que los ambientes empresariales felices generan un alto nivel de compromiso en aliados y colaboradores, incrementan la productividad, reducen el nivel de rotación y estimulan la creatividad; lo cual a su vez se traduce en un crecimiento sostenido de la organización y, consecuentemente, de los ciudadanos y la sociedad. (Kruger, 2016)

Con esta experiencia que han logrado obtener al implementar estas innovadoras estrategias y un edificio fuera de lo común, es que ahora otras empresas pueden pedir consultoría para mejorar sus ambientes laborales y así, mejorar su productividad.

Como último modelo de negocio está la **Innovación empresarial**. En este modelo, Kruger tiene el fin de guiar los proyectos de las empresas con el fin de que sean un referente de innovación en la mayoría de procesos y proyectos que se encuentren realizando. “Colaboramos con el cliente actuando como aceleradores del cambio con el fin de generar de forma rápida los resultados esperados y queremos ser los referentes de la alta dirección de las compañías, comprometidos con la creación de valor tangible” (Kruger, s.f.).

En la página web de Kruger se explica la gestión de este modelo en tres formas:

- **Excelencia:** Mejoramiento de precisión, simplicidad, optimización, aseguramiento y experiencia del cliente para ejecutar mejor el negocio actual.
- **Transformación:** Diferenciación de nuevos negocios.
- **Crecimiento:** Desarrollo de estrategias corporativas.

Kruger se enfoca en guiar a las empresas en algunas preguntas que se pueden presentar en sus negocios, las cuáles han clasificado en dos ámbitos:

- **Preguntas Estratégicas**
 - ¿Debo desarrollar ya mi negocio o debo esperar más referentes?
 - ¿Con qué objetivos?
 - ¿Con qué modelo empezar?
 - ¿Con qué oferta?

- ¿Necesito socios? ¿Cuáles?
- ¿Con qué modelo de negocio?

- **Preguntas Operativas**

- ¿Cómo utilizar la red empresarial?
- ¿Con qué marca lanzo el negocio/canal?
- ¿Qué cobertura comercial?
- ¿Con qué organización?
- ¿Con qué plataforma técnica?
- ¿Cómo facilito el lanzamiento y adaptación del usuario?

Se puede decir que Kruger se ha consolidado como una empresa de innovación no solo por sus modernas instalaciones, sino por ofrecer servicios de innovación. Esto le ha permitido tener a empresas importantes entre sus clientes como son: Telefónica, Supermaxi, Nestlé, Fybeca, Pronaca, Petroecuador, Oxy, Banco de Guayaquil, Banco Pichincha, SRI, Holcim, Novacero, entre otras más.

Kruger Corporation tiene alrededor de 20 años en el mercado y trabaja con aproximadamente 260 colaboradores. En Ecuador, tiene presencia en Quito y en Guayaquil. Gracias a sus ideas innovadoras se sigue expandiendo local y globalmente y ahora Kruger está presente en España, Perú y EEUU.

2.2.Filosofía Corporativa de Kruger

Misión

“Innovamos para el éxito de nuestros clientes”

Nuestra Visión

“Ser un referente internacional en multiplicar el éxito de nuestros clientes a través de servicios innovadores”

Valores

- El cliente es lo primero
- Trabajo en equipo
- Innovación y pro-actividad
- Hacer bien las cosas
- Agilidad
- Integridad
- Respeto
- Alegría
- Humildad

De los elementos de la filosofía corporativa, se puede concluir que lo más importante para Kruger Corporation es transmitir, tanto a su cliente interno como externo, la idea de innovación en todo lo que hacen. Esta innovación se puede ver en las instalaciones de Kruger, las cuales buscan despertar la creatividad y la alegría de sus colaboradores. De igual manera, con la iniciativa del laboratorio de emprendimientos Kruger Labs se responde a la misión y visión, ya que se busca apoyar las ideas de las personas con capital semilla, con instalaciones, con asesoría para ayudarles a formar sus empresas con un modelo parecido al de Kruger.

“Nos interesa que nuestro equipo de trabajo esté feliz, saludable y con bajo estrés, pues creemos que somos capaces de obtener mejores resultados y ser más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura” (Kruger, s.f.).

En cuanto a los valores, se puede analizar que estos se pueden relacionar con los códigos que se manejan internamente en Kruger Corporation, ya que el ambiente de trabajo de esta empresa tiene como objetivo generar alegría, trabajo en equipo e innovación entre sus colaboradores. “La idea, explica la coordinadora de marketing Belén Páez, es que los empleados regresen a su infancia para que pierdan el miedo a intentar, para que se arriesguen a explorar y para que sean irreverentes ante el orden convencional” (Benalcazar, 2015, p. 6).

Además, Kruger utiliza instalaciones que lo que buscan es incentivar a cumplir estos valores, pues tienen desde resbaladeras hasta mesas de pin pong o tenis de mesa y de billar. Estos elementos forman parte de las estrategias de *employer branding*, que tienen como fin, satisfacer las necesidades de los colaboradores para que se sientan motivados en un ambiente de trabajo que les pueda transmitir alegría. Se puede llegar a esta conclusión, puesto que las instalaciones de Kruger fueron pensadas desde y para los colaboradores.

“Los empleados fueron encuestados sobre qué quisieran tener y de esa manera se dio vida, por ejemplo, a una sala de reuniones en forma de cancha de fútbol sintética, donde se aplica en los negocios la idea de táctica y juego en equipo” (Revista Numbers, 2014, p.33).

La filosofía de Kruger se resume en esta frase: “Todo lo que hacemos lo hacemos pensando... pero con el corazón”, la cual la utilizan en sus instalaciones, publicaciones e información de su página web. Con todo lo que se ha podido analizar, se puede ver que para Kruger, además del conocimiento de sus colaboradores y de tener excelentes profesionales, le dan importancia a la calidad de personas que se forman en esta empresa. Por esto, Kruger es una organización reconocida en muchos medios de comunicación ecuatorianos, en los cuales, más que su gestión como negocio, se resaltan sus iniciativas pensadas en la motivación y felicidad de sus colaboradores.

2.3. Cultura Kruger. Ambiente K⁺

Kruger Corporation es una organización que ha sido reconocida en el Ecuador por la innovación en sus espacios físicos. El Edificio K⁺ fue inaugurado el 12 de marzo del 2014.

La inauguración del edificio coincidió con una fecha símbolo del mundo tecnológico. El 12 de marzo de 1989 nació la world wide web (www); además, el 12 de marzo de hace 20 años surgió Kruger y Asociados, la empresa que hasta el momento cuenta con más de 500 proyectos desarrollados en Ecuador y la región. (Maldonado, 2014, párr.1)

Kruger Corporation trata de innovar y ser un ícono en el país. Por esto, no es motivo de sorpresa que Kruger haya tomado una fecha importante para inaugurar el edificio K⁺. El 12 de marzo de 1989 fue el día que revolucionó a Internet y al mundo de la tecnología. Por tanto, el 12 de marzo de 2014 podría significar que en Ecuador esta empresa ha revolucionado la forma de trabajar.

El edificio K⁺ estuvo inspirado en instalaciones de empresas tecnológicas reconocidas mundialmente que han pensado en el bienestar de sus colaboradores dentro de la organización para que se sientan motivados y sean más productivos. “Este diseño inspirado en Silicon Valley tiene el objetivo de promover creatividad, innovación y productividad” (Revista Numbers, 2014, p.33).

Kruger recibe constantemente visitantes a sus instalaciones, desde estudiantes de varias universidades del país hasta personajes importantes como: cantantes, empresarios, locutores radiales, entre otros.

Luego de visitar las instalaciones de Google, Twitter y Facebook, Ernesto decidió replicar su arquitectura en Quito. Cambió los escalones por piezas de lego y toboganes, el piso por redes elásticas, las paredes por grandes ventanas y las puertas por vidrios transparentes. Todo para que el empleado se relaje mientras trabaja (Benalcazar, 2015, p.6).

Kruger también ha sido mencionado y reconocido por medios de comunicación internacionales como CNN, en el cual, le hicieron un reportaje sobre sus instalaciones y cultura corporativa. Estas cosas, ayudan a generar un sentido de empoderamiento y de orgullo en los colaboradores de poder trabajar en una empresa que es reconocida y a la cual muchas personas desearían ir.

Las noticias que han publicado los medios de comunicación han sido todas *free press*⁶. *Kruger*, al innovar con las instalaciones de este edificio, logró que el actual Vicepresidente del Ecuador, Jorge Glass, fuera a visitarlos y felicitarlos por su gestión. De esta manera, la Vicepresidencia de la República realizó un video, en el cual, se toma a Kruger como un modelo de emprendimiento y de tecnología pionero en el país.

Lo más importante de este edificio es que se han generado resultados positivos en cuanto al clima laboral de la empresa. En su página web, Kruger Corporation comparte con las audiencias el estudio de clima laboral que hicieron en este año, para ver cómo se sienten las personas que trabajan ahí. Los resultados fueron los siguientes:

En la última encuesta de satisfacción realizada al personal de KRUGER sobre su ambiente de trabajo, el 89% de los colaboradores manifestaron estar satisfechos y muy satisfechos con el Proyecto K+. La tasa de rotación de nuestros empleados es del 10% durante este año, frente al 15% del año pasado. El 23% de nuestros empleados están entre los 20 a 25 años de edad. El Proyecto K+ ha sido un pilar para lograr formar a estas personas e invertir en ellas (Kruger, s.f.).

⁶ El *free press* es cuando la marca o la compañía no pagan nada para aparecer en medios, la característica es que la marca sea conocida sin que la marca no tenga que pagar un sólo peso en publicidad, una manera de hacerlo es que la marca sea noticia. (Narváez, 2014, párr. 10)

Este cambio en el modo de ver al talento humano en la organización permite diseñar desde un edificio interactivo e innovador, hasta estrategias que se enfoquen en la motivación de los trabajadores para mantenerlos satisfechos con la empresa. Por esto, Kruger Corporation es un referente en el Ecuador para que otras empresas empiecen a innovar y cuidar a su talento humano, ya que el capital intelectual de cada uno de ellos es muy valioso para una organización.

En la actualidad se habla sobre el concepto de cultura organizacional, puesto que es un factor muy importante dentro de las empresas que determina una fácil o difícil resolución de problemas. Esto se fundamenta en que al existir una cultura corporativa aceptada por todos los colaboradores y con la cual se identifiquen permitirá que todos se adapten a las normas y filosofía de la compañía y a los cambios que se presenten en la misma.

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (Salazar et.al, 2009, p. 69)

La cultura corporativa de Kruger busca transmitir sus valores a los colaboradores como: trabajo en equipo, alegría, innovación, proactividad, etc. A través de la experiencia que ofrecen a sus trabajadores por medio de sus instalaciones, de los mensajes que rodean a la empresa y los beneficios que les brindan, la empresa busca generar un compromiso de confianza con ellos. Además, Kruger dispone varias actividades que permiten y motivan a la integración de sus colaboradores con el fin de mantener aliados que trabajen juntos por conseguir los objetivos corporativos.

3. Estrategias de employer branding en Kruger Corporation

Kruger Corporation ha implementado varias estrategias de *employer branding*, tanto de reclutamiento como de mantenimiento y compromiso del personal. Entre las principales acciones que Kruger tiene están:

3.1.Reclutamiento

Cómo se ha estudiado en el primer capítulo de esta disertación, uno de los objetivos principales de las estrategias de *employer branding* es atraer a los mejores talentos dentro de una organización. “El *employer branding* es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de *marketing* que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida” (Mosley, 2007; Davies, 2008, p.62).

Para esto, en la etapa de reclutamiento, se deben realizar varias acciones para alcanzar a los talentos de interés para la empresa. Según Ricardo Chávez, Gerente de Talento Humano de Kruger, las acciones que se realizan en esta etapa son:

- a) Mapeo de todas las fuentes de reclutamiento en función de los cargos que necesitan.
En este caso, Kruger utiliza plataformas como: LinkedIn, Computrabajos y su página web.
- b) Aplicación de un sistema interno conocido como embajadores de selección.

Se trata de un *reward* básicamente. En función de la posición nosotros te damos un beneficio. Por ejemplo, Juanito del segundo piso sabe que nosotros tenemos una vacante para un Java y él funciona como un embajador. Como funciona esto, él ve sus amigos sus compañeros, y él te dice. O sea, hacemos prácticamente que todas las personas de Kruger trabajen en selección. Selección como un trabajo en equipo que hacemos todos. Y tú como empleado te beneficias de un *reward* que es monetario, obviamente después de que la persona seleccionada haya pasado la prueba. (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril, 2015)

- c) Campañas de *marketing* en universidades.

Por parte de marketing también hacemos campañas en universidades, hacemos exposiciones, porque nosotros necesitamos mucho de talento joven. Es una empresa netamente joven. El promedio de las personas está aproximadamente entre unos 29 o 30 años. Nosotros tenemos convenio con algunas universidades las cuales visitan nuestras instalaciones (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril de 2015).

Todas estas iniciativas son importantes puesto que como se ha mencionado en el capítulo I, los colaboradores se sienten embajadores de la marca y son quienes,

indirectamente, hacen una buena publicidad de la empresa como un lugar excelente para trabajar.

3.2.Selección:

Después de la etapa de reclutamiento, se siguen ciertos lineamientos para el proceso de selección., Este proceso, según Ricardo Chávez, se realiza de la siguiente manera:

- a) Requisición por parte del gerente
- b) Definición de las fuentes de reclutamiento y se publicación. En este caso se utilizan redes sociales como: Facebook, Instagram y LinkedIn.

Figura 2. Publicación en Facebook de reclutamiento en Kruger para Diseñadores Multimedia



Fuente: Captura de pantalla Fanpage Kruger Corporation (2016).

- c) Análisis curricular (para esto se analiza si la persona se alinea con la cultura empresarial de Kruger)
- d) Filtro telefónico. Este es un primer acercamiento, ya que se comunican los beneficios que la persona tendría de estar interesada
- e) Entrevista con talento humano
- f) Selección de cuatro o cinco personas para el proceso

- g) evaluación técnica (conocimientos), dependiendo el cargo.
- h) Evaluación de referencias
- i) Prueba de inteligencia emocional y de personalidad
- j) Entrevista con el jefe

3.3. Inducción

En esta etapa, se comienza a evidenciar uno de los pilares fundamentales de las estrategias de *employer branding*, que es la experiencia. Como se menciona en el primer capítulo, la experiencia que ofrece la marca empleadora a los colaboradores es fundamental para crear un compromiso afectivo entre ambos.

La experiencia con la marca empleadora nos remite por lo tanto a los numerosos estímulos que emana la marca empleadora: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado. (Pine & Gilmore, 1999, en Gavilán, Avelló & Fernández 2013, p.63)

La etapa de inducción es la que permite el primer acercamiento entre la organización y los nuevos colaboradores, por tanto, como toda primera impresión, debe ser la mejor posible. Es aquí donde materiales de *branding*⁷, charlas y otras iniciativas ayudan a que sea una experiencia positiva.

Ricardo Chávez, coordinador de Talento Humano de Kruger, comentó que el proceso de inducción se realiza de la siguiente manera: (comunicación personal, 15 de abril, 2015)

- a) Se da una clase magistral de lo que es Kruger, desde la historia, quiénes son, qué hacen por qué lo hacen.
- b) En la clase magistral se comparte el manifiesto Kruger, los círculos dorados, que las personas puedan descubrir el *why*. El objetivo es que la gente sepa cuál es la creencia de Kruger y pueda alinearse a esta.
- c) Se comenta a los nuevos colaboradores sobre los beneficios Kruger

⁷ Hablar de *branding* corporativo significa referirnos a ese proceso de creación de marca corporativa, no desde la perspectiva del manejo de la identidad visual (creación de logo, nombre, etc.) o de delimitarnos a pensar en los productos y servicios de una empresa, sino que abarca mucho más, desde el ser de esa organización, su filosofía, valores y cultura corporativa, hasta su comportamiento, es decir, todo lo que finalmente involucra los puntos de contacto entre la organización y sus públicos. (Capriotti, 2010, p.16)

- d) También, se habla sobre el Reglamento de Kruger
- e) Se realiza una visita para conocer el edificio K+. Dentro de la inducción se les comunica con qué sentido está construido cada espacio de Kruger
- f) Se hace la entrega de *souvenirs* y *branding* para las personas
- g) Inducción específica del cargo
- h) Desayuno “Tú importas”. Se lo realiza con todos los gerentes y compañeros del área para que se conozcan e integren con los nuevos colaboradores.

3.4.Mantenimiento y fidelización de los colaboradores

En esta etapa, es en la cual se evidencian de forma directa las estrategias de *employer branding* planteadas por Kruger para sus colaboradores. Ricardo Chávez comparte cuáles son estos beneficios que ayudan a mantener al talento humano comprometido con la organización y que son parte de lo que ofrece la cultura Kruger. “La gente tiene que ser feliz, es lo que quiere Ernesto Kruger. Tenemos la filosofía de pensar con el corazón” (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril, 2015)

Estas iniciativas se expresan en aproximadamente 18 beneficios que permiten tener motivados a los colaboradores. Estos son:

- a) Política de pagos puntuales. Siempre se les paga a los colaboradores el 28 de cada mes.
- b) Almuerzo gratuito
- c) Cobertura del 100% en beneficios del seguro médico
- d) Plan carrera de Kruger, para promover el desarrollo profesional de sus colaboradores.

“Por ejemplo, personas que se enviarían de Kruger para que represente la en una capacitación o en algún proyecto externo” (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril, 2015)

- e) Kruger school, funciona como un sistema de capacitación en función de las necesidades que tengan los colaboradores sobre ciertos temas.

“La persona certificada va a compartir el conocimiento y le damos premios. Pagan 20 dólares por hora, pero estos conocimientos deben ser garantizados. Luego se

toman pruebas de conocimiento” (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril de 2015)

- f) Parqueaderos gratuitos
- g) Médico ocupacional gratuito. Ayuda a reducir los costos del seguro y atiende también a los familiares de los colaboradores.
- h) Caja de ahorro Kruger. Ahorras y recibes un porcentaje mayor al año y menor si haces un préstamo.
- i) Clubes Kruger de: reciclaje, de videojuegos, de ciclismo, de investigación de nuevas tecnologías. Se reúnen cada cierto tiempo y Kruger los apoya
- j) Martes y jueves días de la fruta Kruger.
- k) Zona Zero Stress Kruger. Un espacio destinado al descanso por medio de masajes de relajación.
- l) Juegos como: pin pong, futbolines, Kruger Arcade
- m) Gimnasio
- n) Política de administración del tiempo. Flexibilidad del tiempo. “Kruger no tiene horarios. Los horarios flexibles deben apegarse al cumplimiento de los objetivos con los *stakeholders*” (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril, 2015)
- o) Kruger Card. Una tarjeta que ofrece descuentos exclusivos para sus colaboradores.

3.4.1. Estrategias de mantenimiento y fidelización a través de la gestión de canales de comunicación

En el ámbito de comunicación se gestionan las siguientes estrategias de *employer branding*:

- a) Programa de cumpleaños.
- b) Eventos de integración entre los colaboradores como: La copa K, evento deportivo; Olimpiadas Kruger (campeonatos de pin pon, escalada, fútbol, etc); el día Kruger (todos los meses en la última semana del mes, es un evento de 16h00 a 18h00 para conocerse entre todos los colaboradores).
- c) La Intranet se llama Loma Vip, en esta se realizan tres tipos de comunicaciones: Interactiva, informativa y reglamentaria.

- En la interactiva se comunica acerca de: kruger *babies* (sobre los nuevos bebés de sus colaboradores), nuevos ingresos de personal del mes, cumpleaños del mes y se permite al personal hacer votaciones sobre el menú de la semana.
- En la informativa, se comunica sobre noticias, eventos y fotos de Kruger, las líneas telefónicas internas de la empresa y una temática que siempre la escribe Ernesto Kruger a sus colaboradores.
- Por último, está la comunicación reglamentaria, en la cual, se encuentran los formularios de embajadores de selección y las políticas de reglamento interno.

Como se menciona en el Capítulo I de esta disertación, es importante que la organización logre tener un compromiso afectivo con sus colaboradores; para esto, la empresa debe ofrecerles una experiencia diferente y enriquecedora, tanto en el ámbito profesional como en el ámbito personal.

La experiencia con la marca empleadora nos remite por lo tanto a los numerosos estímulos que emana la marca empleadora: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado. (Pine & Gilmore, 1999, en Gavilán, Avelló & Fernandez 2013, p.63)

Todas estas estrategias de *employer branding* que realiza Kruger responden a su filosofía corporativa y permiten que los colaboradores puedan tener una experiencia distinta y, hasta la actualidad, única en el país con todos los beneficios que pueden disfrutar. Todas estas iniciativas permiten que sea una experiencia memorable, en la cual se puede pensar que las personas se sienten apreciadas por la compañía y motivadas para dar su mejor capacidad en el trabajo que tienen asignado. Un personal comprometido con la empresa, o cómo se conoce comúnmente, gente que lleve puesta la camiseta, seguramente traerá resultados importantes para la organización, la cual pasará a ser parte de su familia.

4. Gestión de las estrategias de *employer branding* en las redes sociales

En la actualidad, las redes sociales se han constituido como un medio importante de comunicación, en el cual, las empresas y las personas construyen su marca y su comunidad. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, las estrategias de *employer branding* tienen como fin alcanzar a los mejores talentos, mantenerlos dentro de la organización y fidelizarlos

con la misma. Para lograrlo, es muy importante la información que se comparte con los públicos internos y externos de la organización.

La nueva concepción de las empresas es constituirse como una marca de prestigio que atraiga a los mejores profesionales y los fidelice. Para esto, es importante que la empresa haya hecho una buena elección de sus medios de comunicación y realice una buena gestión del contenido e información; debe hacerlo atractivo para sus públicos.

Se puede decir que gestionar las estrategias de *employer branding*, a través de plataformas digitales, podría ayudar a una mayor interacción entre la empresa y sus actuales y futuros colaboradores. Esta interacción como reflejo de una organización que le da importancia al talento como una ventaja competitiva.

Según Alfonso Jiménez (2015) en la actualidad se puede denominar como Digital *Employer Branding* a la palanca digital que permite que las empresas sean conocidas por sus grupos de interés como el mejor lugar para trabajar.

Las redes sociales, foros, blogs, canales de YouTube son lugares en los que los futuros empleados interactúan con empleados, exempleados y en donde se fraguan opiniones. Hoy prácticamente ningún joven entra en una organización sin haber hablado con alguien que haya pasado por la misma. Saben todos los detalles, conocen quién va a ser su jefe, como es la empresa, su cultura, sus pros, sus contras, y deciden con el conocimiento que está en la red. (Jiménez, 2015, p.89)

La forma en que se promociona la marca empleadora en las redes sociales transmite mucho de su identidad y cultura corporativa. En el caso de Kruger Corporation, se puede analizar su gestión en las diferentes plataformas digitales y ver cuáles son los mensajes que comparte con sus públicos. Es muy importante para una empresa saber elegir las diferentes redes sociales, en las cuales va a compartir contenido, puesto que es recomendable mantenerlas activas e interactuar constantemente con los usuarios.

Kruger está presente en las siguientes plataformas: Facebook, Youtube, LinkedIn, Instagram y su página web.

Facebook es una de las redes sociales en donde más se evidencian las estrategias de *employer branding*, puesto que se comparten contenidos como videos, fotografías, *gifs*

animados sobre la “cultura Kruger”. Es aquí donde se muestra como Kruger se promociona como un lugar atractivo para trabajar y busca atraer el interés de futuros talentos.

De igual forma, Kruger se promociona en Instagram. Su identidad corporativa se ve en el uso de los colores que representan a Kruger, *hashtags* cómo: #culturakruger #innovación #alegría son los que acompañan las publicaciones de Facebook e Instagram. Además, las fotografías que se utilizan son de los mismos colaboradores de Kruger, lo cual es importante puesto que es una forma de mostrar la experiencia real que viven sus colaboradores día a día.

Lo que se busca como empresa es generar interés de las personas por conocer los beneficios que ofrece a sus colaboradores. Los comentarios positivos que se realicen sobre lo que la marca empleadora está compartiendo, hace que ésta gane un valor positivo como lugar de trabajo y una mejor reputación con el público externo.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de las publicaciones que realiza Kruger en sus diferentes plataformas digitales y cómo actúa la gente con ese contenido.

4.1. Publicaciones en la *Fanpage* de Kruger

Figura 3. Publicación en Facebook de reclutamiento sobre de los beneficios de las instalaciones de Kruger



Fuente: Captura de pantalla Facebook Kruger Corporation (2016).

Figura 4. Beneficios de los colaboradores. Tarjeta Krugercard



Fuente: Captura de pantalla Instagram Kruger Corporation (2016)

Otra de las plataformas en las que también está presente Kruger es en LinkedIn. Esta es una red profesional, en la cual, las empresas comparten contenido mucho más formal sobre lo que hacen y sus beneficios como empleador, puesto que, el objetivo de esta red es que las empresas y las personas se promocionen profesionalmente. De esta manera, la marca empleadora puede analizar qué tipo de profesionales son de su interés y lograr que esas personas trabajen en la empresa. Por otra parte, la gente conoce lo que hace la organización y sobre su cultura, lo cual le puede generar interés por poder trabajar en este lugar.

Por tanto, en este tipo de red social es importante que los contenidos apelen al interés de crecimiento y expectativas que tienen las personas en el ámbito profesional. En este caso, compartirles todo acerca de la empresa, qué hace, qué servicios o productos ofrece, beneficios que aporta a los colaboradores y también informar sobre posibles vacantes que tenga la empresa.

4.2. Publicaciones de Kruger en LinkedIn

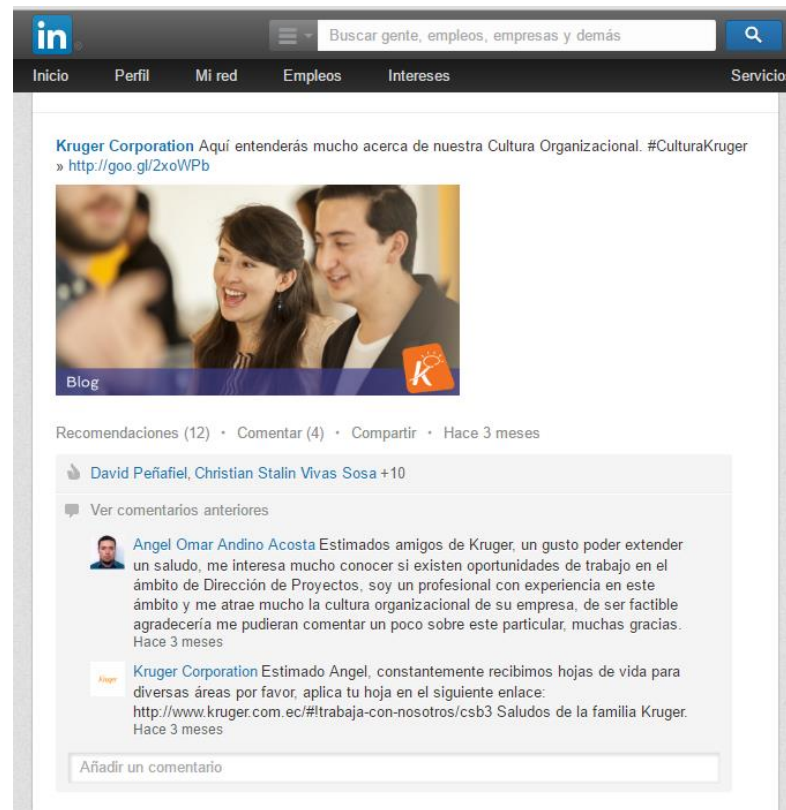
A continuación, se muestra cómo gestiona Kruger sus contenidos en LinkedIn.

Figura 5. Publicación sobre los logros de Kruger internacionalmente



Fuente: Captura de pantalla LinkedIn Kruger Corporation (2016).

Figura 6. Publicación LinkedIn sobre lo que ofrece la Cultura Kruger



Fuente: Captura de pantalla LinkedIn Kruger Corporation (2016).

Comunicar las experiencias positivas que viven los colaboradores en la empresa es de suma importancia, puesto que es una forma de promocionar las diferentes acciones que le permiten a una organización ser diferente al resto. “La definición e implantación de un plan específico da presencia en el mercado laboral en el que la materia sea “la experiencia de trabajar en nuestra empresa. Hay que hacer cosas específicas hacia afuera para ser reconocidos como buenos empleadores” (Jiménez, 2015, p.89).

Otra de las redes sociales donde Kruger comparte contenido es en Twitter. Esta red social, al permitir compartir mensajes de manera instantánea y de forma concreta, ayuda a despertar el interés de los usuarios para poder redireccionarlos a otras páginas con los contenidos que la persona o empresa desean que vean. En el caso de Kruger, lo utilizan para compartir contenido de eventos de tecnología en los que están presentes, noticias de la empresa o artículos de interés relacionados con los servicios que ofrecen. También, lo usan para retuitear la información que comparte el fundador y presidente de la compañía, Ernesto Kruger.

4.3. Publicaciones de Kruger en Twitter

Figura 7: Publicación en Twitter sobre el Edificio K+ ícono de innovación en Latinoamérica



Fuente: Captura de pantalla Twitter Kruger Corporation (2016).

Figura 8: Retuits de publicaciones de Ernesto Kruger, COE de Kruger Corporation



Fuente: Captura de pantalla Twitter Kruger Corporation (2016).

La comunicación con el público externo de la empresa es muy importante, porque es la manera en que se muestra cómo es la organización, no solo en los ámbitos de negocios, sino también cómo es su cultura corporativa, su clima laboral. Se suele decir que el que pega primero pega dos meses y esto se ha visto claramente en las marcas comerciales. De igual forma, en el mundo empresarial las empresas son reconocidas y apreciadas por la forma en que innovan en sus procesos y gestión del talento humano, pues ahora, el mayor capital de la empresa se traduce en el tipo de profesionales que tiene. “Por tanto, manejar adecuadamente las redes sociales y el ciberespacio es clave para ser un buen empleador. De hecho, no es casualidad que las empresas más próximas a lo digital son, al mismo tiempo, las más deseadas por los jóvenes de todo el mundo, con Google a la cabeza” (Jiménez, 2015, p.89).

CAPÍTULO III

CLASIFICACIÓN DE LOS CÓDIGOS QUE REGULAN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE KRUGER

1. Análisis y resultados del estudio

1.1. Introducción:

Como se mencionó en el capítulo I de esta disertación, “un código es el conjunto de reglas que sirven para asociar semánticamente los valores del repertorio de los significantes y, de esa manera, organizar los significados de los signos, ya que éstos carecen de sentido mientras están desligados unos de otros” (Zecchetto, 2002, p. 92). No se puede estudiar ningún signo que esté fuera de un código. Por su parte Umberto Eco (1986) menciona que el código es una convención social que puede cambiar en el tiempo y en el espacio. (p. 109)

Por esto, en este capítulo se analizará el código de la empresa Kruger Corporation para evaluar si se relaciona con las estrategias de *Employer Branding*, es decir, si este código cumple el objetivo de retener y reclutar talento en la organización. Este código funciona como una convención de reglas que permite que los signos sean comprendidos. Las personas que son parte de Kruger deben comprender y compartir el mismo código para poder recibir los mensajes que la empresa les quiere transmitir. En este caso, mensajes que les hagan sentir motivados y comprometidos con la organización.

Cada uno de los signos o elementos que tiene la empresa han tenido una connotación diferente, pero como menciona Eco (1986) “la descontextualización del signo y su inserción en un nuevo contexto lo llena de significados nuevos” (p. 274). En este caso, el hecho de que un tobogán se encuentre en una empresa, hace que este signo salga de su contexto habitual, que ha sido un parque o un lugar de juegos para niños, y se inserte en un nuevo contexto, en este caso, un contexto de innovación y creatividad, donde el tobogán funciona como un elemento de diversión, relajación, que simboliza el juego. Este tipo de elementos son parte del espacio de Kruger porque tienen la finalidad de que los trabajadores se sientan alegres, motivados y de esta manera, puedan ser más productivos y eficientes

Cada uno de los componentes del edificio de Kruger está pensado para transmitir la filosofía de la organización. Como todo comunica, es importante evaluar como cada componente del espacio físico quiere decir algo a las audiencias. Como menciona Chandler (1998) “los signos toman la forma de palabras, imágenes, sonidos, olores, sabores, actos u objetos, pero estas cosas en sí mismas no tienen significado intrínseco y se convierten en signos solo cuando las conferimos significado. Nada es un signo a menos que sea interpretado como un signo” (p. 1).

Por esto, es importante analizar si el personal de Kruger está interpretando el mensaje que le quiere transmitir la organización y de qué manera están interactuando con este código. Así, se puede analizar cómo las personas reaccionan y si son o no usuarios de este conjunto de signos. Además, se puede evidenciar si el código realmente funciona y permite que las personas sientan bienestar en su lugar de trabajo, lo cual, permitirá evaluar si el código cumple con los objetivos de las estrategias de *employer branding* de la empresa.

1.2. Metodología

Para esta investigación se utilizará el método cualitativo para poder analizar y describir la interacción de las personas con los códigos de Kruger Corporation y cómo estos pueden o no influir en la satisfacción de los trabajadores. Además, permitirá hacer un análisis profundo de por qué Kruger ha creado este código de innovación y de qué manera ha relacionado estos códigos con las estrategias de *employer branding*.

El método cualitativo permite indagar por qué, dónde, cómo y para qué han sido creados, en este caso, los signos que conforman este código que se ha formado a través de las convenciones de significación e interpretación de la empresa.

Para poder analizar este código y su relación con las estrategias de *employer branding* se han utilizado dos técnicas de investigación: la entrevista y la observación.

La entrevista es una técnica que recoge información de las personas. Permite que el entrevistado dé su punto de vista acerca del objeto de estudio y así se logra ampliar el conocimiento que se tiene sobre un tema específico. Para esta investigación, se entrevistó al Coordinador de Talento Humano de Kruger, Ricardo Chávez, quién comentó el porqué de la creación de un espacio físico innovador para trabajar. Además, se pudieron conocer las estrategias que se utilizan desde el ámbito de comunicación para retener y atraer al

talento humano. Esta técnica permitió conocer más detalles sobre la composición de la organización y entender el significado que tiene cada elemento que conforma la empresa.

En cuanto a la técnica de observación, se eligió la observación de campo y la observación estructurada.

Schensul, Schensul y Lecompte (1999) definen la observación participante como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador" (p.91). Para esto, se realizaron dos visitas a Kruger Corporation, durante los horarios de 13h00 a 14h00, cuando las personas, por ser su hora de almuerzo, hacen mayor uso del código de la organización e interactúan con los elementos. Mismos que han sido colocados en el espacio de trabajo de Kruger, con el fin de transmitirles a los trabajadores alegría, diversión, permitirles que se relajen y se sientan bien anímicamente durante las horas laborales. La técnica se complementó con varias grabaciones, fotografías y apuntes de los comportamientos del personal de Kruger para analizar cómo hacían uso del código de la empresa.

Además, se analizó la disposición del espacio físico del edificio, los colores que utilizan en la organización, los mensajes escritos, a manera de cartel, que están en cada piso del edificio, el material y la disposición del espacio de las oficinas, las imágenes utilizadas dentro de la organización, los juegos que tienen para el personal, etc.

También se realizó una observación estructurada, la cual "se realiza por medio de instrumentos técnicos, como pueden ser diagramas, cuadros de doble entrada, tablas de recolección, fichas, organizadores, etc" (Villalba, 2011, p.100). Para esto, se elaboró una matriz que permitió analizar de forma semiótica cómo se utiliza el código en los tres niveles dispuestos por Morris: la semántica, la pragmática y la sintáctica. Ver anexo número 1.

Para analizar el nivel semántico del código, la matriz se elaboró con la variable de códigos y en los indicadores se incluyó el tipo de códigos que se podían observar en la organización. "El nivel semántico es lo que los signos quieren significar al referirse o al denominar cualquier tipo de seres o entidades" (Eco, 1998, p. 167). Esto quiere decir que lo que se analizó es la configuración de cada signo como significante y varios significados.

Por otro lado, en la matriz se analizó el segundo nivel del código que es el nivel sintáctico. “La sintáctica es la relación formal de los signos entre sí. Es muy difícil imaginar la existencia de un lenguaje en base a signos aislados, al menos en potencia todo signo tiene relaciones con otros signos” (Eco, 1998, p. 167). Por esto, en la matriz se analiza los códigos arquitectónicos, sus funciones y tipos, ya que toda la arquitectura del edificio, conformada por todos sus signos, es lo que crea este código de innovación de Kruger.

Como última parte de la matriz, se evaluó el tercer nivel del código que es la parte pragmática. “La pragmática es el estudio de la relación de los signos con los intérpretes, con las personas que utilizan los signos de modo concreto” (Eco, 1998, p. 167). En este nivel se estudia cómo la gente adopta una conducta, es decir, la forma en que las personas reciben el signo y cómo lo usan. Para esto, se creó la variable de interacción con el código, en dónde se analizó la relación y reacción de las personas de Kruger frente a los signos de la organización. Lo que se analizó fue si las personas entienden el código, lo aceptan y hacen uso de estos.

2. Análisis de los códigos internos de Kruger Corporation

Se ha clasificado al código de Kruger en varios subcódigos, es decir, desde los que componen los conceptos de juego, arquitectónicos y de tipo sociales o espaciales, hasta el análisis de la interacción de los usuarios con los signos que conforman estos códigos.

En comunicación, se llama código a un sistema de signos gobernados por reglas. Dichas reglas están constituidas por un conjunto de marcas sintácticas, semánticas y pragmáticas destinadas a regular la construcción de los signos (su forma y contenido) y el uso en los grupos humanos. (Zecchetto, 2003, p.106)

Es importante analizar los signos más allá de su significante, de su parte material y ver qué cosa quieren significar y cuál es la intención con la cual fueron colocados en el edificio de Kruger. Por esto, se analizará qué signos cumplen con estos tres niveles del código (semánticos, sintácticos y pragmáticos) para poder evaluar si este código responde a las estrategias de *employer branding* y si es compartido por los colaboradores de Kruger.

A continuación, se presenta un análisis profundo de cada una de las variables utilizadas para la ficha de observación de esta investigación.

Ernesto Kruger, en una entrevista para la revista ComputerWorld Top tic, habla acerca del edificio K+ y el fin con el que ha sido creado.

Contamos con un ícono en Latinoamérica al emprendimiento: 2600 metros cuadrados de visión y creatividad inspirado en los ecosistemas de Google, Facebook y Twitter, el K+ es un edificio inteligente de 8 pisos conceptualizado y diseñado con ambientes lúdicos que incentivan la creatividad e innovación. (Computerworld, Top-tic, noviembre 27 del 2015, p.199)

2.1. Códigos lúdicos

Como se puede ver en la cita textual, como parte del código que maneja Kruger, se encuentran todos los códigos que incentivan al juego, los cuales están en varios espacios de las instalaciones del lugar, con el fin de permitir que los colaboradores se relajen y se diviertan.

El juego sobreactiva la imaginación y estimula la emotividad. Por desnudo que esté de intención, el juego, como se dice corrientemente, queda cargado sin embargo de significaciones y consecuencias. Jugar con alguna cosa significa darse al objeto con el cual se juega; el jugador coloca en cierto modo su propia libido en la cosa con la que juega. De ello resulta que el juego se convierte en una acción mágica que despierta la vida. (Chevalier, 1957, p.612)

Chevalier relaciona al juego con algo que da vida a las personas, es decir, que las mantiene activas y en un buen estado emocional. No en vano, se hace alusión al juego con los niños, puesto que es en ese momento donde ellos son felices, creativos, socializan con otros niños y están en su nivel máximo de alegría. Este tema acerca del juego lo mencionan y comparten directivos de Kruger en entrevistas que han dado a varios medios de comunicación.

“La idea, explica la coordinadora de marketing Belén Páez, es que los empleados regresen a su infancia para que pierdan el miedo a intentar, para que se arriesguen a explorar y para que sean irreverentes ante el orden convencional. (Garel Benalzaca, Diario Expreso, 1 abril, 2015)

Ya que el juego es parte fundamental del código que tiene Kruger, hay varios signos que aluden a la diversión que son también cromáticos y cumplen diferentes funciones

arquitectónicas, todo esto con el propósito de transmitir alegría, bienestar, diversión, tranquilidad, relajación, etc.

Según la clasificación de los códigos en la matriz realizada para la observación, los siguientes signos entran en la clasificación de ser lúdicos, innovadores y simbólicos. Estos son: el tobogán, los futbolines, las mesas de pin pong, el muro de escalar, los juegos de mesa, la cancha sintética de fútbol y la mesa de billar.

Lo que ha hecho Kruger es reformular el código con elementos que antes no pertenecían a este código y ahora los integra para darles una nueva significación. Por ejemplo, la inclusión de un tobogán que en su relación inicial implica un elemento lúdico, implementado al espacio de trabajo gana un nuevo valor semántico debido a un nuevo sentido de relación con el usuario: el trabajo también puede ser diversión.

Esto quiere decir, que el código semiótico empleado por Kruger se distingue por los elementos imprevistos que reúne dentro de su espacio de trabajo, precisamente porque desarrolla su filosofía corporativa de manera integral: la innovación desde la concepción del espacio como escenario lúdico para conseguir que sus colaboradores desarrollen una relación, precisamente lúdica con su trabajo

Como se puede ver, el tobogán es un signo que cumple con estas tres características de ser un signo lúdico puesto que remite al juego, simbólico ya que funciona como un símbolo de diversión, alegría y también comunicación, ya que el personal del primer y segundo piso usan el tobogán para contactarse rápido, por el hecho de que realizan trabajos conjuntos. El objeto tobogán resalta el dinamismo comunicativo como un signo que busca cortar las barreras de comunicación entre los colaboradores de Kruger.

Además, es un signo de innovación, ya que se inserta en un contexto diferente al que pertenece comúnmente, que es un jardín de niños o un parque. Hay un código de formalidad que se puede ver en otros lugares de trabajo, es decir, espacios con muebles y accesorios de oficina, máquinas, computadoras y enseres requeridos dentro del lugar de trabajo. Kruger, por su parte, ofrece un código imprevisto que es capaz de sorprender a todo el que visita este espacio, sea o no un miembro de la empresa.

Figura 9. Interacción de los colaboradores con el tobogán de Kruger



Fuente: Facebook Kruger Corporation (2015).

En un nivel sintáctico, al saber que los signos nunca están aislados, se puede analizar la relación entre todos los demás signos: los futbolines, mesas de billar, mesas de pin pong, tobogán, mallas como saltarines. Todos ellos son parte del código que apela a la alegría y diversión. En este sentido, se generan reglas de convivencia de estos signos, que en este caso podría ser: Diviértase y relájese en el trabajo, pero a cambio sea un colaborador más productivo y cumpla de forma eficiente los objetivos de la empresa.

Todos estos signos cumplen un nivel pragmático, pues según la observación realizada, los colaboradores hacen uso de todos estos juegos. Por ejemplo, en la hora de almuerzo, que es el tiempo que mayor acceso tienen para usar los juegos, todos los colaboradores se integran, hacen equipos y empiezan a jugar. Lo interesante de esto es que, en vez de visualizar competencia y rivalidad, todos los trabajadores estaban felices, riéndose y alentando a los compañeros que estaban en el juego. Realmente se evidenciaba un momento de relajación y diversión. Es ahí, donde se puede inferir que estos signos cumplen la función con la que fueron concebidos dentro de Kruger.

Jugar es lanzar un puente entre la fantasía y la realidad a través de la eficacia mágica de la propia libido; jugar es por tanto un rito de entrada y prepara el camino de la adaptación al objeto real. (Chevalier, 1957, p.612)

En este sentido, según lo que menciona Chevalier, los colaboradores de Kruger se adaptan a los objetos de juego, por tanto, se puede inferir que comparten el código de la empresa y lo interpretan.

Figura 10. Momento de relax y juego entre los colaboradores de Kruger



Fuente: Facebook Kruger Corporation (2015).

Por tanto, los signos lúdicos, simbólicos e innovadores, que se acaban de analizar, tienen relación con las siguientes estrategias de *employer branding*.

- d) Clubes Kruger de: reciclaje, de videojuegos, de ciclismo, de investigación de nuevas tecnologías. Se reúnen cada cierto tiempo y Kruger los apoya.
- e) Eventos de integración entre los colaboradores como: La copa K, evento deportivo; Olimpiadas Kruger (campeonatos de pin pong, escalada, fútbolín, etc); el día Kruger (todos los meses en la última semana del mes, es un evento de 16h00 a 18h00 para conocerse entre todos los colaboradores).

Estas estrategias apoyan a estos signos lúdicos, puesto que son acciones que también incentivan al juego. Por ejemplo, al hacer clubes dentro de la organización es una forma de apoyar los hobbies de los colaboradores

Por otro lado, las Olimpiadas Kruger y el Día Kruger, son iniciativas que además de permitir la integración, también buscan que el personal de la empresa se divierta y se sienta como los niños de la escuela cuando salen al recreo: libres, alegres, con la

oportunidad de estar con sus compañeros y jugar. Por esto, en estos eventos se realizan varias actividades que permiten a los colaboradores relacionarse y volver a ser niños por un momento.

Se puede decir entonces, que estas estrategias de *employer brandig* apoyan al uso de estos signos lúdicos e innovadores y refuerzan su nivel semántico, pues complementan su significado y la intención con la que están colocados en los espacios de trabajo de Kruger.

2.2.Códigos cromáticos

Otros de los sub códigos que construyen el código de Kruger, son cromáticos. Kruger utiliza varios colores en sus instalaciones, con el fin de complementar su código. Por tanto, se analizará qué connotación tienen estos colores dentro del espacio del edificio K+.

El primer carácter del simbolismo de los colores es su universalidad, no solamente geográfica, sino a todos los niveles del ser y del conocimiento, cosmocológico, psicológico, místico, etc. Las interpretaciones pueden variar y el rojo, por ejemplo, recibir diversas significaciones según las áreas culturales; los colores siguen siendo, sin embargo, siempre y en todas partes soportes del pensamiento simbólico (Chevalier, 1957, p. 317).

Como menciona Chevalier (1957), el color tiene un carácter universal, es decir que, aunque las interpretaciones de un color pueden variar culturalmente, muchas son muy similares en varios lugares del mundo. El color juega un papel muy importante en el ámbito psicológico, puesto que transmiten emociones, mensajes e ideas a las personas.

En las instalaciones de Kruger se puede ver el uso de colores. Algunos de los espacios y elementos donde más se evidencia la repetición de varios colores son: las gradas de la entrada principal, el camino de colores para ingresar a la recepción, el tobogán, cada piso del edificio, los asientos alrededor del tobogán, las sillas del comedor y la recepción.

Figura 11. Entrada de legos de colores en Kruger



Fuente: Instagram Kruger Corporation (2015).

Figura 12. Entrada de legos de colores en Kruger



Fuente: Facebook Kruger Corporation (2015).

El azul. Este color se lo puede ver en todos los objetos y espacios de la organización. “Goethe sostiene que el azul claro simboliza el idealismo juvenil y causa a la vista una impresión singular, inexpressable; su efecto es una mezcla de excitación y serenidad” (Ortiz, 2011, p.119). En este sentido, cumple la función de significar esa confianza de la empresa con sus colaboradores, además de irradiar un ambiente confortable para trabajar. Se convierte en un ambiente juvenil, pensado justamente para el personal de Kruger que está entre los 22 y 30 años.

En cuanto al rojo, se lo encuentra con menor presencia, pero está en lugares como las gradas, el caminito de la recepción y el muñeco de la entrada. “El rojo es el color de

las emociones rápidas, vivas, de la espontaneidad” (Ortiz, 2011, p.144). Esto se relaciona con la idea de la organización de que las personas sean auténticas y despierten sus emociones creativas que le den vida a la empresa.

Un color que es permanente en varios lugares y objetos de Kruger es el amarillo. “El amarillo es el color más próximo a la luz en su máxima pureza, tiene la naturaleza de la claridad y posee una condición alegre, risueña, lo cual, da una impresión marcadamente grata y confortable” (Ortiz, 2011, p. 113). Este color en la organización connota diversión, felicidad, que además de ser parte de los valores de la organización es la intención con la que ha sido creado el edificio K⁺. Kruger Corporation quiere que su personal se sienta feliz al realizar su trabajo y que vea sus horas laborables como una oportunidad para distraerse, disfrutar, reír, sentirse feliz. Este color comunica todas estas cosas dentro de la empresa.

Otro color que se encuentra de manera constante en Kruger es el verde. Este color está presente en las gradas en forma de piezas tipo lego, en el camino de la entrada, en el tobogán, en la recepción y en la decoración de dos de los seis pisos del edificio.

El verde es considerado como matiz de transición y comunicación entre los dos grandes grupos de colores: cálidos y fríos. La mayoría de los significados del verde están asociados con la naturaleza, principalmente con la primavera, con la vida y el desarrollo de la vegetación, por eso, se ha considerado apropiado para simbolizar a la juventud, la lealtad, la esperanza y la promesa, así como la vida y la resurrección. (Ortiz, 2011, p. 116)

Estos simbolismos del color verde tienen mucha relación con la identidad de Kruger, pues se busca que los colaboradores se sientan confiados y estables dentro de la organización. Kruger comunica que trabajar ahí es sinónimo de vida, no solo por el hecho que tienen un compromiso con el medio ambiente y son responsables socialmente, sino porque las instalaciones fueron creadas con el fin de que las personas se sientan felices de vivir y no pierdan las esperanzas, porque cualquier idea es posible dentro de este ambiente de innovación.

El color que representa a Kruger en los elementos de su identidad visual gráfica es el naranja. Este color también se encuentra presente en varios lugares de las instalaciones. “El naranja es el color de la diversión, exótico y llamativo. Kandinsky afirma que el naranja suscita sentimiento de fuerza, energía, ambición, determinación, alegría, triunfo” (Ortiz, 2011, p.111).

En este sentido, al ser el naranja el color representativo de Kruger, se puede resumir a la empresa en una palabra: alegría. Este simbolismo del color naranja engloba todo lo que la cultura Kruger ofrece a sus colaboradores.

Otro color que está presente en los sillones, el tobogán, las sillas de la terraza es el rosa. “Este color tiene una alta relación con lo etéreo, lo dulce y lo agradable. Tal vez por eso existe la frase “sueños color de rosa”, refiriéndose a una concepción grata de la vida” (Ortiz, 2011, p.130). Esto se asemeja con la realidad que desea darle Kruger a sus colaboradores, de un lugar de trabajo donde todo es agradable, bueno, amable, siempre dispuestos a escuchar y mejorar.

Los psicólogos han distinguido los colores calientes y los colores fríos; los primeros favorecen los procesos de adaptación y de animación (rojo, naranja, amarillo); tienen un poder estimulante, excitante; los segundos favorecen al proceso de oposición de caída (azul, índigo, violeta); tienen un poder sedante, apaciguador. (Chevalier, 1957, p.322)

Según esta cita textual, Kruger usa, en su mayoría, colores calientes que ayudan a una mejor adaptación de los colaboradores y favorecen a un mejor ánimo, lo que apoya a tener un buen clima laboral. De este modo, se estaría cumpliendo con uno de los objetivos de las estrategias de *employer branding* que es mantener a la gente satisfecha en su lugar de trabajo y así lograr que se sientan comprometidos. Además, el uso de estos colores en la organización hace que la ideología e identidad de la empresa se vea reforzada.

De esta forma, se puede ver que los signos cromáticos que utiliza Kruger cumplen uno de los objetivos de las estrategias de *employer branding* que es tener a los mejores talentos y procurar que permanezcan dentro de la organización. Esto se logra a través de espacios que transmiten bienestar, relajación, libertad para innovar y que aportan para que las personas se sientan cómodas y motivadas en su lugar de trabajo. “El espacio ha sido creado para incentivar la creatividad. Una de las cosas que predica Ernesto es que la gente tiene que trabajar con alegría” (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril, 2015).

Con este análisis, se puede decir que los signos cromáticos en Kruger también cumplen estos tres niveles del código. En este sentido, se puede ver que los colores adquieren un nuevo sentido semántico dentro de esta organización, puesto que, al poner

estos signos en relación con los usuarios, se busca comunicar que su lugar de trabajo es para que se sientan motivados, alegres, desestresados y con bienestar.

En cuanto al nivel sintáctico, se evidencia que todos los signos cromáticos de Kruger están en sintonía, ya que, la mayoría tienen el fin de significar ideas positivas y de bienestar. Se puede inferir entonces que, la regla sintáctica de estos signos es: Siéntase feliz, cómodo y tenga bienestar en su espacio de trabajo, sea creativo, abierto a nuevas ideas e innove en todo lo que haga.

Por último, en el nivel pragmático, se analiza la forma cómo las personas reaccionan a la emisión de un conjunto de signos. En la observación que se realizó para esta investigación, se pudo ver que los colaboradores están cómodos y tienen buen ánimo en cada una de sus áreas de trabajo. Todos son amables, reciben a las personas con una sonrisa y están dispuestos a ayudar. Además, cuando desean cambiar de ambiente, salen de sus puestos de trabajo y se dirigen a la terraza o a los *puffs*. Por tanto, se puede inferir que estos colores ayudan mucho a que el espacio sea óptimo y además de transmitir alegría logra que los colaboradores la transmitan a su trabajo y a las personas externas.

2.3. Códigos simbólicos

Otros de los códigos que se han analizado son los simbólicos. Según la filósofa Susanne Langer “los símbolos no representan sus objetos, sino que son vehículos para la concepción de los objetos... Al hablar sobre las cosas tenemos concepciones de ellas mas no las cosas mismas” (p.61). Es decir, que los símbolos son signos en los que hay una relación codificada, por lo tanto, son arbitrarios. Los símbolos son objetos que pueden tener una gran cantidad de connotaciones, aunque no se asemejen a la realidad que representan. Por ejemplo, el dibujo de una paloma simboliza la paz. Se le atribuye este significado a la paloma, aunque como objeto no tenga ninguna similitud con el concepto de paz, porque los signos simbólicos están conformados por convenciones culturales.

Al describir qué es el símbolo, se puede analizar entonces los espacios y objetos que tienen diferentes connotaciones y funcionan en Kruger como signos simbólicos. Además del tobogán, que se lo analizó anteriormente, están: el muro verde de Kruger, el muro de la fama, los héroes Kruger y las oficinas de vidrio.

El muro verde de Kruger es un jardín pequeño que se encuentra a la entrada del edificio, que simboliza el compromiso de la organización con el medio ambiente. Esto se apoya en sus estrategias de *employer branding*, en las cuales, existe un club de reciclaje, campañas enfocadas a reutilizar y diferenciar la basura y varias actividades de reforestación dentro de las instalaciones de la empresa. Esto se refuerza con sus políticas de reciclaje y de cuidado ambiental.

Figura 13. Muro verde de Kruger



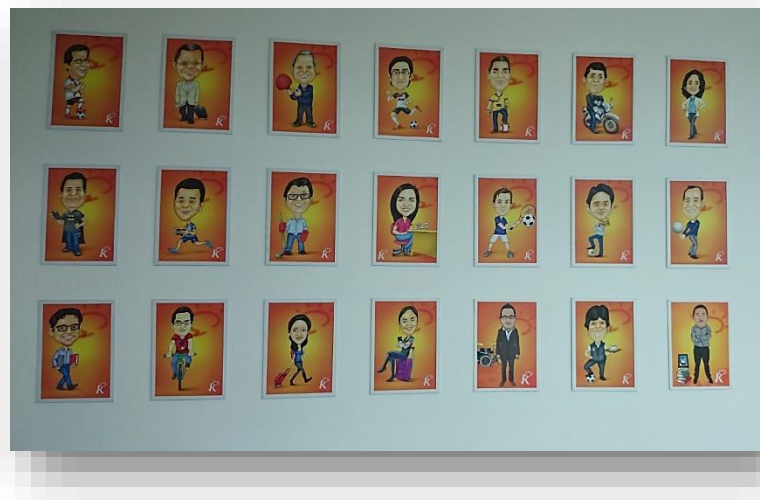
Fuente: Fotografía Michelle Landázuri (2015).

Otro código simbólico es el denominado muro de la fama de *Kruger*. Este muro simboliza el aprecio y gratitud de la empresa hacia los colaboradores que permanecen trabajando más cinco años. Es una forma de premiar la fidelidad de sus trabajadores y darles un espacio importante dentro de la organización para que sean reconocidos como parte fundamental de la misma.

Por lo general, se utiliza esta idea de enmarcar en un lugar visible a las personas que se han destacado en la realización de una tarea. Por ejemplo, en las escuelas se los conoce como “cuadro de honor”. También, en varios establecimientos como KFC o McDonalds, hasta la actualidad, se muestra al empleado del mes enmarcado en la pared.

Estos signos simbólicos, que son los cuadros caricaturizados de los colaboradores comprometidos con Kruger, cobran un nuevo valor semántico, es decir, no solo son cuadros decorativos, sino que significan reconocimiento al esfuerzo y fidelidad. Además, se intensifica uno de los objetivos de las estrategias de *employer branding* que es mantener a una plantilla comprometida. Iniciativas como estas, permiten que la gente se sienta apreciada y, por ende, desee continuar perteneciendo a la organización.

Figura 14. Muro de la fama Kruger



Fuente: Fotografía Michelle Landázuri (2015).

Otros signos que funcionan como símbolos son los superhéroes. Los héroes que se encuentran a la entrada de Kruger son utilizados para tomar fotos de los colaboradores de Kruger, o a los que ellos llaman ilustres visitantes. La idea que esto connota es que en Kruger todo el mundo puede sentirse como un héroe.

Figura 15. Héroes Kruger



Fuente: Instagram Kruger (2015).

El héroe también se adorna con los atributos del sol, cuya luz y cuyo calor triunfan sobre las tinieblas y el frío de la muerte. La llamada del héroe, según Bergson, está en el corazón de la moral abierta y es en el plano espiritual el motor de la evolución creadora. (...) La primera victoria del héroe es la que obtiene sobre sí mismo. (Chevalier, 1957, p. 560)

Si se hace alusión al concepto de héroe que se encuentra en el diccionario de los símbolos de Chevalier, se puede decir que en Kruger la idea del héroe puede estar enfocada a que el poder, la alegría, la innovación y la motivación debe ser lo que triunfe dentro del lugar de trabajo versus la idea convencional del trabajo que lo que menos permite es la diversión, sino solo enfocarse en cumplir objetivos laborales. Por ende, los héroes de Kruger lo pueden lograr, al entrar en las instalaciones se sienten fuertes y con ánimos de alcanzar sus objetivos.

Además, esta idea del héroe también tiene relación con la responsabilidad que cada uno debe tener para realizar bien las cosas. En este sentido, un héroe de Kruger se alinea a todos los valores de la organización, a sus reglas y no abusa de esa libertad y espacio de diversión que le ofrece la empresa.

Por último, están las paredes de cristal que separan las oficinas, esto es un símbolo de transparencia, de que nada está oculto y que no existen barreras si una persona quiere

acercarse y hablar con alguien, así sea el gerente o algún compañero de trabajo. Al hacerlo transparente se contrapone a las barreras, es decir, se puede acceder al otro espacio. Este tipo de signos buscan que todos se sientan unidos por medio de un código visual.

El cristal es un símbolo de limpidez y de pureza, así como de ideas claras y de mente lúcida... Su transparencia es uno de los más bellos ejemplos de unión de los contrarios: el cristal, aunque sea material, permite ver a través de él, como si no fuese material. Representa el plano intermedio entre lo visible y lo invisible. (Chevalier, 1957, p.358)

Figura 16. Oficinas de vidrio en Kruger



Fuente: Michelle Landázuri (2015).

Una vez más, se puede evidenciar que la filosofía corporativa de Kruger se ve manifiesta en su infraestructura. En este caso, responde a uno de sus valores corporativos que es la integridad. “Las oficinas son de vidrio, no hay nada por debajo, somos muy transparentes y las puertas siempre están abiertas. Puedes acercarte donde cualquier jefe” (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril, 2015).

De esta manera, se puede ver que, en el nivel semántico, el sentido de estos códigos simbólicos ha evolucionado a nuevos significados, los cuales, se han adaptado a la cultura Kruger. En este caso, se entiende con estos signos simbólicos que Kruger es una empresa responsable con el medio ambiente, que quiere que todas las personas se sientan como héroes con el poder de alcanzar cualquier idea y que todos los procesos y actividades que realiza Kruger son transparentes y honestos.

Para que este valor semántico tenga sentido, es importante analizar la combinación de estos signos simbólicos con el resto de signos del código interno de Kruger. Así se

puede determinar que los signos lúdicos y cromáticos se complementan con los simbólicos y pueden crear una regla sintáctica. En este caso, podría ser: Jugar y divertirse es importante siempre y cuando, sea responsable con las actividades de la empresa, con el medio ambiente y honesto en todas las actividades que realice. Sea como un héroe y tenga el poder para hacer de todas las cosas algo bueno.

En cuanto al nivel pragmático, se lo puede evidenciar cuando las personas de Kruger han validado y entendido estos signos simbólicos y, por tanto, contribuyen a cumplir varias cosas como: separar la basura en los diferentes contenedores, ayudar a reforestar áreas verdes en Kruger, ayudar siempre a los demás como lo haría un héroe. En la observación de esta investigación, se pudo ver que las personas siempre están dispuestas a ayudar, desde los gerentes hasta las personas con cargos menores. Un ejemplo de esto fue la apertura de todos los colaboradores de Kruger para realizar esta disertación, tanto con la información otorgada, el permiso para ingresar a las instalaciones y para tomarles fotografías o grabar videos.

Otro ejemplo son los clubes y campañas de reciclaje que se realizan continuamente con el fin de concientizar a todo el personal de la empresa sobre la importancia de cuidar el medio ambiente.

Figura 17. Club de reciclaje y reforestación Kruger



Fuente: Instagram Kruger (2015).

De esta manera, se puede ver que también los signos simbólicos tienen relación con las estrategias de *employer branding*, sobre todo, las que están enfocadas en clubes de reciclaje y cuidado ambiental. Además, estos signos cumplen con uno de los objetivos de estas estrategias que es mantener a los colaboradores fidelizados con la organización y estas acciones como las de sentirse un superhéroe o ser parte del muro de la fama, contribuyen a que ese sentido de pertenencia en las personas se haga más fuerte.

2.4. Códigos de innovación

Por otro lado, en esta gran clasificación también se encuentran a los códigos de innovación, conformados por espacios de la infraestructura de Kruger que constituyen signos que hacen que sea una organización original y diferente en el país.

Dentro de estos signos se encuentran: la sala submarino, la sala de reuniones en forma de cancha sintética, muro de sueños Kruger, la terraza que se convierte en auditorio, espacios con diferentes temáticas como Star Wars y arte urbano.

Kruger sigue tendencias y sus espacios lo reflejan. En la actualidad, es muy común ver en las calles de varias ciudades de Ecuador varios murales que se han insertado dentro del arte urbano. Kruger, también lo lleva a sus espacios de trabajo y así como estos murales le dan vida a una ciudad, pasa lo mismo en las instalaciones de la empresa.

Figura 18: Mural “Arte Urbano” Kruger



Fuente: Facebook (Torres, 2016).

En cuanto a usar temáticas en las instalaciones como la de *Star Wars*, en sus redes sociales Kruger ha compartido mensajes de que el motivo de esto, no es solo que hace poco salió la última película de esta saga, sino que usan la frase “Que la fuerza les acompañe”. Espacios como estos pueden ayudar a que los colaboradores sientan la fantasía y la magia de estar cerca de sus personajes preferidos o junto a obras de arte que pueden inspirarlos.

Figura 19. Instalaciones con temática “La guerra de las galaxias”



Fuente: Instagram Kruger (2016).

Kruger busca actualizar su código todo el tiempo y por esto, no solo se constituye como una empresa de innovación tecnológica, sino también, innova frecuentemente en sus espacios, pues busca que la cultura Kruger se mantenga en vanguardia con ideas nuevas y originales todo el tiempo. Juega con las tendencias de las que la gente está hablando para acoplarlo a sus espacios de trabajo.

También está el muro de sueños Kruger, un lugar en el cual sus colaboradores escriben sus anhelos y deseos que aporten a mejorar el ambiente laboral. También, es un espacio dónde pueden escribir nuevas ideas y sueños que quisieran que la empresa realice. Este lugar hace que la gente pueda sentir que en Kruger cualquier sueño puede ser escuchado y hacerse realidad. Es una forma de darles una nueva ilusión a las personas y hacerles sentir que lo que ellos desean también importa.

Figura 20. Muro de los sueños Kruger



Fuente: Instagram Kruger (2016).

Estos signos de innovación hacen que Kruger atraiga a personas con ideas nuevas; no importa lo diferentes que sean, esta es una organización que abre las puertas a todo lo original, lo que se sale de lo común. Al ver todos estos elementos cualquier persona que visita la empresa infiere que Kruger innova en todos sus procesos y en todo lo que hacen para mantener satisfecho a su personal de trabajo.

Estas instalaciones cobran un nuevo sentido semántico, pues las instalaciones de Kruger ya no son solo salas de trabajo, sino, salas diferentes, divertidas que promueven la creatividad para que los colaboradores puedan inspirarse al desarrollar sus proyectos en estos espacios laborales fuera de lo común.

En un nivel sintáctico, todos estos espacios de innovación al relacionarse con los otros signos de la empresa fortalecen la identidad de Kruger, de ser una empresa que busca el bienestar de sus colaboradores para que, de esta manera, puedan dar su mejor potencial.

Trabajar en Kruger es una experiencia *happiness* en todos los aspectos. Ejecutamos programas que incluyen talleres de desarrollo de habilidades blandas, actividades de entretenimiento y actividades de integración permanente. En Kruger es importante la interiorización de los valores de la empresa en un ambiente de confianza, alegría y optimismo que refuerza nuestra cultura y promueve nuestro bienestar y felicidad. Trabajamos buscando el equilibrio entre usar el cerebro para obtener los resultados y hacerlo con el corazón para lograr felicidad. (Computerworld, Top-tic, noviembre 27 del 2015, p.199)

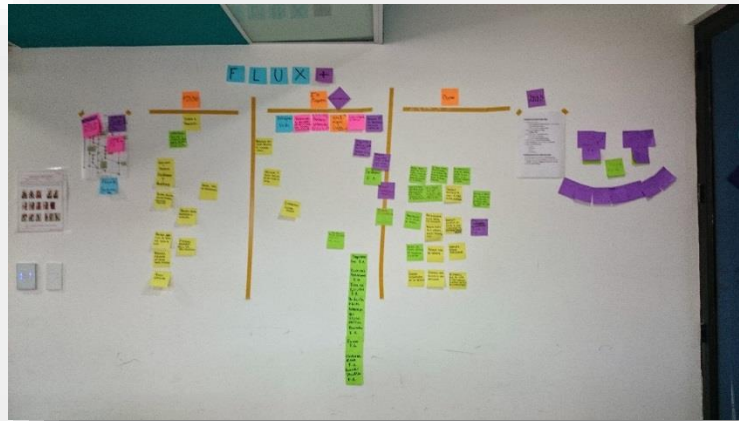
Y para concluir con un análisis del nivel pragmático del uso de estos signos de innovación, se observó que los colaboradores cuando necesitan reunirse y hacer una lluvia de ideas eligen a cuál de estos salones ir. Y fue interesante ver cómo ellos también se acoplan al código interno de Kruger e innovan en su forma de organizar los proyectos; Así, utilizan los vidrios de las salas de reuniones o los muros, que también son de vidrio, para escribir ahí. Otra de las actividades de innovación que realizan es utilizar notas adhesivas para hacer sus planificaciones y además de usarlas de diferentes colores, realizan formas de caritas felices.

Figura 21. Planificación del trabajo recreando la felicidad, colores y creatividad



Fuente: Fotografía Michelle Landázuri (2015).

Figura 22. Uso de espacios inusuales (paredes) para planificar los proyectos



Fuente: Fotografía Michelle Landázuri (2015).

2.5. Códigos arquitectónicos de Kruger

Eco (1968) menciona que para promover y comunicar sus funciones propias la arquitectura debe basarse en un código (p.292). En este caso, la arquitectura de Kruger se basa en un código de innovación que permite cumplir con las estrategias de *employer branding*, las cuales buscan reclutar y retener talento humano. Se ha denominado códigos arquitectónicos a todos los espacios e instalaciones físicas que conforman el Edificio K⁺.

2.5.1. Códigos que cumplen funciones primarias

Es decir, cuyas funciones son las que se denotan solo con verlos (Eco, 2011). Espacios y objetos como son el ascensor, la sala de reuniones, las oficinas, la terraza son un ejemplo de este tipo de código. Todos estos elementos por sí solos no connotan nada, simplemente denotan la razón para la que han sido creados; en este caso, elementos que están hechos con fines de utilidad para la empresa.

El edificio de *Kruger* es igual de funcional que otros, sus espacios están adaptados para que la gente trabaje de forma cómoda y efectiva. Además, cuenta con todos los espacios necesarios que debe tener una empresa común para poder desarrollar sus actividades laborales.

2.5.2. Códigos que cumplen funciones secundarias y connotan ideología

En cuanto a las funciones secundarias, estas son las que connotan algo más, es decir, las que tienen un significado convencional más allá de su significado propiamente funcional (Eco, 1968). Estos códigos tienen relación con los elementos que connotan la filosofía corporativa, pues es esta filosofía la que hace que la infraestructura y los espacios arquitectónicos sean más que un lugar de utilidad para que la empresa pueda funcionar y se conviertan en un lenguaje: un código, en este caso, de alegría, innovación y diversión.

Dentro de estos códigos que cumplen funciones secundarias y que connotan ideología se encuentran los espacios de innovación que se analizaron anteriormente. Estos son: la sala “submarino” donde está la mesa de pin pong, la sala de fútbol, el tobogán y el espacio que se encuentra alrededor, las paredes, las ventanas y las cortinas que son utilizadas para escribir y pegar cosas como si fueran una pizarra, las gradas en forma de legos, la malla para saltar que reemplazan el piso. “Son funciones secundarias o simbólicas porque más allá de su función primaria estos signos desean comunicar algo” (Eco, 1968, p. 269).

Esta idea se puede comprobar a través del siguiente ejemplo, las salas de reuniones es un código primario con un carácter funcional y se convierte en un código con funciones secundarias cuando la sala de reuniones pasa a ser un estadio, donde cada idea o proyecto son como un partido, en el cual hay que hacer lo mejor para ganar. “La cancha significa que todos somos un equipo, los de ventas hacen goles, los de finanzas pasan, Ernesto Kruger es el *coach*, talento humano el preparador físico” (R. Chávez, comunicación personal, 15 de abril, 2015).

Figura 23. Sala de reuniones estadio



Fuente: Facebook Kruger (2016).

Todos estos elementos y espacios físicos de *Kruger* fueron construidos con una iniciativa de transmitir la ideología y filosofía de la organización a todas las personas que entran al lugar. La identidad de la empresa se refleja en su infraestructura, la cual, para significar esto se complementa con colores y mensajes para que el espacio físico logre comunicar la idea de innovación, libertad, felicidad y buen ambiente laboral.

2.5.3. Signos de tipo sociales

Estos códigos arquitectónicos que se han analizado, lo conforman también otro tipo de signos que en la matriz se los ha clasificado dentro de los signos de tipo sociales. Esta infraestructura de tipo social es la que ha sido creada con el afán de generar interacciones y relaciones entre los miembros de un lugar, en este caso, de la organización. En todos estos lugares se reúne diariamente el personal de *Kruger* tanto con sus jefes y compañeros de trabajo, como con los clientes de la empresa. Son espacios para el encuentro humano, la comunicación, la interacción (Eco, 1968).

Y es evidente ver que *Kruger* para hacer que estos encuentros sociales sean productivos, amigables y positivos ha acoplado sus instalaciones con signos que permitan que las salas de reuniones sean espacios que transmitan unión, creatividad y alegría, tal y como ha sido analizado anteriormente en los signos de innovación.

2.5.4. Signos de tipo espaciales

Para continuar analizando los códigos arquitectónicos de Kruger, se revisará los signos de tipo espaciales y que hacen referencia a la forma en que está organizado el espacio dentro de la empresa. En este caso, en Kruger el espacio está organizado en un edificio de seis pisos.

En el subsuelo se encuentra el parqueadero para el personal; en el primer piso está la recepción, la sala de reuniones, el muro de la historia de *Kruger* y las primeras oficinas. En los pisos dos y tres se encuentran también las oficinas, la sala de reuniones y juegos “submarino” y la sala de cancha de fútbol. Además, hay un gimnasio para que los colaboradores lo utilicen.

En el cuarto piso está KrugerLabs, la empresa de responsabilidad social de Kruger. En este espacio, se encuentran varias mesas donde trabajan todas las personas a las cuales apoyan como nuevos emprendimientos. El quinto piso es el lugar de negocios, también está distribuido para algunas oficinas, entre esas la gerencia y un espacio de espera para los clientes. Por último, el sexto piso es el auditorio general para las reuniones con todo el personal de Kruger, también es la terraza donde almuerzan todos los días los trabajadores y también el lugar donde pueden ir a trabajar si desean una buena vista y aire fresco.

Este edificio también implica un código espacial, es decir que está distribuido físicamente de tal forma que la organización cuenta con todas las instalaciones necesarias para que los trabajadores puedan desarrollar sus tareas.

Después de analizar la infraestructura, los signos y espacios que componen el código interno de Kruger, es fundamental ahora evaluar cuáles son los mensajes y el discurso que se comunica tanto al personal interno como externo de la empresa. A estos signos se los ha denominado motivacionales.

2.6. Códigos motivacionales

Dentro de los códigos motivacionales están los mensajes que se encuentran dentro de la organización para transmitir energía y ánimo en el personal y complementar a los signos lúdicos, cromáticos, simbólicos y los espacios que incentivan la creación.

Entre los mensajes están:

- ✚ ¡Si has llegado hasta aquí es porque tienes una gran idea!
- ✚ ¡Kruger enciende el pensamiento!
- ✚ Todo comenzó con un beeper y una maleta
- ✚ Seguimos escribiendo el futuro
- ✚ ¡Si puedes soñarlo, puedes lograrlo!
- ✚ ¡Escribe tu sueño!
- ✚ Muro de los sueños Kruger
- ✚ Relájate y mira las cosas desde arriba
- ✚ ¡Tómate un descanso!
- ✚ *Be innovative and change the game*
- ✚ Juega a las escondidas
- ✚ Adquiere un *hobby*

Los mensajes también están en inglés ya que Kruger tiene colaboradores de varios países y también negocios y visitas internacionales. Todos estos mensajes, a manera de cartel, tienen el objetivo de que las personas dentro de la organización se sientan animadas y sepan que el trabajo que están realizando es importante y valioso. Además, estos mensajes apelan al ámbito emocional de las personas, cosas subjetivas como los sueños, pasatiempos, pero que *Kruger* trata de hacerlos realidad para su personal.

Figura 24. Mensajes dentro de las instalaciones que simbolizan el juego y la felicidad



Fuente: Instagram Kruger (2016).

Este tipo de signos motivacionales se alinean a otro de los objetivos de las estrategias de *employer branding*, que es crear un compromiso afectivo entre la marca empleadora y los colaboradores, tal y como se menciona en el primer capítulo de esta disertación.

Cuando la relación entre cliente y marca se establece entre cliente-interno/empleo y marca empleadora, el compromiso afectivo expresa el apego que experimenta un profesional hacia la marca empleadora para la que trabaja. Dicho apego se manifiesta en el deseo de mantener la relación a lo largo del tiempo, en la intensidad del nexo afectivo, y en la afinidad de valores entre las partes. (Fernández Lores, 2012, en Gavilán, Avelló & Fernandez, 2013, p.63)

Además de que los colaboradores puedan desarrollar su trabajo en un espacio que les haga sentir bienestar y felicidad, es importante que la empresa en cualquier momento haga uso de cualquier soporte o forma de comunicación para transmitirles a los colaboradores cuán importantes son para la empresa.

En este caso, como se puede ver, los mensajes que utiliza Kruger apelan a que las personas puedan ser ellos mismos dentro de la empresa, que sigan cumpliendo sus metas y sueños, aunque estén trabajando, que se tomen un tiempo de descanso para ellos si lo necesitan, que conozcan que pueden ser felices, jugar y actuar como niños. De esta manera, Kruger no solo connota su filosofía corporativa a través de los signos y espacios que componen sus instalaciones, sino que las afirma y refuerza al colocar este tipo de mensajes en todos los pisos del edificio.

Nos interesa que nuestra gente esté saludable y con bajo estrés, pues creemos que somos capaces de rendir mucho más y ser más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura. Un ejemplo son los denominados minutos lokos: una parada de 5 minutos, dos veces al día, para realizar ejercicios y oxigenar el cerebro. (Computerworld, Top-tic, noviembre 27 del 2015, p.199)

La importancia de estos signos motivacionales es que su valor semántico es muy importante, pues son estos mensajes los que le dan sentido tanto a las estrategias de *employer branding* como a todos los objetos y elementos innovadores que ha incluido Kruger en sus espacios de trabajo. Así, los signos motivacionales al estar en sincronía con los otros signos, responden a una regla sintáctica que puede ser: Nosotros como empresa te damos la apertura de que te diviertas, que seas feliz, que te relajes en el trabajo. Si al

ver las instalaciones no te convencías por completo, te lo comunicamos de una forma más directa a través de los mensajes que ponemos en nuestras instalaciones.

La parte pragmática se la ve en el momento en que los colaboradores leen los mensajes, los entienden y se relacionan con los demás signos de la empresa, validan el código y acceden a su uso.

Por esto, la importancia de que la comunicación como fuente de información oficial que refuerce todas las ideas, actividades, tácticas o iniciativas que realiza la empresa. Pues permite dar a conocer a todas las personas el fin que tiene la organización con todo lo que está haciendo.

Con estos signos, se ha analizado toda la parte semiótica que contenía la matriz de observación que se realizó para esta disertación.

Con todo este estudio y análisis, se puede ver que para que las estrategias de *employer branding* tengan sentido y puedan cumplir los objetivos que busca la marca empleadora, es importante que todo lo que se haga, se comunique y se utilice (en el caso de Kruger sus innovadoras instalaciones), estén pensadas en reclutar y retener a los mejores profesionales para la organización.

Todos estos signos cumplen y responden a uno de los fines primordiales de las estrategias de *employer branding*, que se menciona en el primer capítulo de esta disertación, que es la experiencia que le ofrece la empresa a las personas que trabajan ahí. Los usuarios del código están usando el espacio para poder vivir esta experiencia de confort que probablemente ellos desarrollan al relacionarse con los signos.

La dimensión sensorial de la experiencia con la marca empleadora nos remite al conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que por lo tanto se convierten en el escenario de la experiencia laboral (*stage experience*). El espacio físico permite además la presencia de los signos de identidad de la marca: colores, olores, sonidos, sintonías... y la proyección de los valores de marca. (Gavilán, Avelló & Fernandez, 2013, p.64)

Kruger en todos los aspectos busca ofrecer una experiencia de trabajo distinta a la convencional y es de esta experiencia, de la cual hablan y comparten en sus redes sociales.

Es decir, su cultura corporativa se traslada y cobra un nuevo espacio donde pueden mostrar hacia el exterior lo que hacen en el interior. Así posicionan su marca como un buen lugar para trabajar, no solo con sus colaboradores, sino también con sus futuros posibles colaboradores.

En la actualidad, todo se trata de experiencias, de tener y vivir cosas nuevas. Eso buscan los *millennials* o conocidos también como generación Y.

Ernesto Kruger, creador de Kruger Labs, comenta que en esta empresa se piensa de manera especial en los jóvenes que pertenecen a la generación de los milenarios. "Son personas no tradicionales, distintas y con ellos se establece una relación de trabajo diferente. Buscan el placer de trabajar, el disfrute en general" (Pedro Maldonado, revista líderes, 2014, entrevista a Ernesto Kruger).

Pensado en este placer para trabajar, es como se dio vida al edificio K+, que ahora es un ícono de innovación en Latinoamérica. Con esto, se puede ver que absolutamente todo comunica, las palabras, los sonidos, los colores, los espacios, la infraestructura, todo. Por esto, la importancia de este estudio, ya que permitió analizar que llevar la innovación y el juego al trabajo puede ayudar a las empresas a convertirse en marcas apreciadas y con una excelente reputación en un país y hasta en el exterior.

Conclusiones

- En esta disertación se ha podido determinar que Kruger gestiona un código de bienestar y felicidad dentro del trabajo, el cual le permite responder a las estrategias de *employer branding*. ¿Cómo lo hace? Al implementar sub códigos de comunicación que transmiten a los colaboradores la filosofía de Kruger. Se conoce que todos los signos que están dentro de la empresa comunican algo, sin embargo, se ha podido evaluar que los códigos lúdicos, cromáticos y motivacionales transmiten de forma precisa lo que Kruger desea comunicar (sus valores, su cultura).

La importancia de estos códigos de comunicación es que son utilizados para alcanzar la estrategia de *employer branding* y que, tanto los códigos como las estrategias, funcionan de forma integral para cumplir con este objetivo (reclutar y mantener al talento humano). Esto, se ha podido evidenciar sobre todo, en redes sociales dónde muchas personas buscan trabajar en Kruger y en los estudios de Kruger donde se evidencia una baja rotación de personal.

Para que estas estrategias continúen funcionando en la empresa, se ha visto que el código de Kruger se actualiza constantemente con las tendencias del momento (sean estas tecnológicas, cinematográficas, de moda o lúdicas) con el propósito de mantener su código alineado a la mayoría de sus colaboradores, a los cuales ellos los denominan *millenials*. Por esta razón las instalaciones de Kruger y sus espacios están diseñados para ser decodificados por personas jóvenes, puesto que un público objetivo de mayor edad, quizás no entendería muchas de las cosas y conceptos que ahí se manejan.

- Después del análisis pertinente, se pudo clasificar y agrupar a los códigos de comunicación por el tipo de mensaje y función que estos tienen dentro de Kruger. Por el tipo de mensaje que transmiten se agrupan en los códigos que componen conceptos de juego, creatividad, diversión, innovación. Este tipo de códigos son efectivos y responden a dos pilares importantes de las estrategias de *employer branding* que son: la experiencia de los colaboradores con la marca empleadora y el compromiso afectivo entre el trabajador y la empresa. Al conocer que esta experiencia está dada por los diferentes estímulos sensoriales que reciben las personas, se ha podido determinar que el objetivo de comunicación de Kruger es

incentivar al juego y transmitir a las personas el mensaje que trabajar no tiene que ser algo estresante o un castigo, sino que, a través de diversas acciones, el trabajo se puede convertir en un lugar de esparcimiento, relajación y felicidad. De esta manera, según la validación e investigación realizada en redes sociales, se ha visto que los colaboradores han generado ese compromiso afectivo con Kruger y se sienten bien de poder pertenecer a esta empresa. Cada *post* refleja que los colaboradores se sienten valorados y apreciados por su organización y que además, se divierten en su lugar de trabajo.

Por otra parte, los códigos que se han clasificado por su tipo de función dentro del Edificio K+, han permitido llegar a la conclusión de que son espacios de innovación que se engloban bajo un código que connota ideología. Por esto, espacios como la sala submarino (*pin pong*), la cancha sintética (como sala de reuniones), etc., muestran la identidad y filosofía de la empresa reflejadas en su infraestructura. Además, que este tipo de signos buscan reforzar las relaciones sociales entre los colaboradores.

La importancia de incluir este tipo de signos en un espacio de trabajo es que las personas son más productivas, tienen mejores relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, por tanto, disminuyen los rumores y la rotación de personal. De esta manera se consigue mantener al personal de la empresa comprometido y con sentido de pertenencia, que es uno de los principales objetivos de las estrategias de *employer branding*.

Se ha podido evaluar que este código de comunicación funciona en Kruger ya que cumple los tres niveles de código (semántico, sintáctico y pragmático). Es importante enfatizar que el nivel pragmático es el más sobresaliente, puesto que responde al comportamiento de la persona frente al signo, es decir, si la persona entiende el código, lo acepta y hace uso de él. En la observación participante realizada para esta disertación, se pudo ver que, en efecto, los colaboradores comparten el código interno de Kruger, entienden el significado de los signos de la empresa y los usan con el fin con el que fueron creados dentro de la organización. Por ejemplo, el tobogán, es utilizado por los trabajadores de Kruger para divertirse pero también para que los pisos 2 y 3 puedan comunicarse para trabajar.

Los mensajes que ha generado la cultura Kruger, apoyada por el código interno que gestiona, ha permitido que personas externas como: personajes reconocidos

de Ecuador, estudiantes de varias universidades del país y los medios de comunicación nacionales e internacionales, compartan y aplaudan este modelo de “*Happinnes*” que tiene Kruger.

Por esto, se puede decir que Kruger se está constituyendo como una marca empleador con fuerte presencia en Ecuador y esto es visible en redes sociales, dónde muchos profesionales comentan que quisieran trabajar en esta empresa. De esta manera, Kruger cumple con el otro objetivo de las estrategias de *employer branding*, que es reclutar a los mejores talentos.

Un índice de rotación de personal de 4.2% en empresas con gestión de Happiness comparado con el 11.2% de la mayoría de los países de la región habla por sí mismo. (...) La respuesta de los colaboradores también dice mucho: “Estas actividades fomentan el compañerismo”, “han mejorado 100% el ambiente laboral”, “se nota que yo le importo a la empresa” comentan clientes internos de Kruger agradecidos de poder laborar en una empresa para la cual un ambiente feliz es prioridad. (Kruger, 2016, párr. 4 y 8)

- Para determinar cómo se ha construido teóricamente la estrategia de *employer branding* en Kruger Corporation es importante volver a mencionar la definición de estas estrategias. “El *employer branding* es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de *marketing* que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida” (Gavilán, Avelló & Fernandez, 2013, p.62). Después de todo el análisis conceptual sobre estas estrategias, vinculado a la investigación que se ha realizado sobre la gestión del código interno que regula comunicación de Kruger, se ha podido determinar que en esta organización las estrategias de *employer branding* teóricamente funcionan en todas las etapas de los colaboradores, es decir, en la etapa de selección, inducción, mantenimiento y fidelización de los colaboradores. Pues, en estas etapas Kruger apunta a uno de los pilares fundamentales de estas estrategias que es la experiencia que ofrecen a sus colaboradores nuevos y permanentes. Esta experiencia traducida en todos los estímulos que reciben las personas como son: los espacios con colores y juegos del Edificio K+, los mensajes, la bienvenida, los regalos de parte de la empresa, etc. Además, en cada momento Kruger comunica su filosofía corporativa, sus valores y su cultura con las personas, lo que permite que las personas disfruten su estadía en el trabajo y realicen sus labores de la mejor forma. Las estrategias de

employer branding en Kruger están construidas de tal forma que permite que los colaboradores generen un compromiso afectivo con la organización, este afecto se traduce en el anhelo de los trabajadores por mantener la relación laboral con la empresa por un tiempo indefinido y, además, connota que los colaboradores comparten y se identifican con los valores de la empresa y los practican.

- Las estrategias de *employer branding* tienen relación con el código interno de Kruger y esto se puede visualizar en el concepto con el que fue construido el edificio K+. Este espacio físico, además de transmitir estos mensajes a los colaboradores, permite conocer la identidad de la empresa a través de los colores, olores, objetos y mensajes, lo que hace que el lugar de trabajo salga de los parámetros convencionales y se convierta en un lugar exclusivo pensado en las personas que lo habitan. Por tanto, las personas que son parte y están en ese lugar también se sienten exclusivas. “Una experiencia de marca empleadora sensorial positiva contribuirá de forma positiva a estimular el nexo afectivo que establece el empleado con la marca porque significa convertir a la marca en un proveedor de bienestar sensorial” (Gavilán et al., 2013, p.64).
- Kruger se ha posicionado como una marca empleador reconocida en Ecuador pues, la comunicación que maneja con su público externo, a través de las diferentes plataformas sociales, es amigable e interactiva. Kruger comparte la experiencia laboral de sus colaboradores y su concepción acerca de trabajar incluyendo principios de felicidad a través de estos medios. De esta forma, la empresa mantiene informados a posibles profesionales de su interés sobre todo lo que son y hacen como organización. Estar presente en las redes sociales es una ventaja competitiva para las empresas que responde directamente a las estrategias de *employer branding*. De esta manera, la organización se vuelve más cercana al dar a conocer su identidad. Además, que los propios colaboradores se convierten en un tipo de *influencers*, los cuales, a través de sus comentarios y opiniones refuerzan la imagen positiva de Kruger. En todas las redes sociales de esta empresa se puede evidenciar el sentido de pertenencia y felicidad con la que los colaboradores comparten información sobre su lugar de trabajo en Kruger.

Recomendaciones

- Al evaluar que este tipo de iniciativas dentro del lugar del trabajo tienen buenos resultados es recomendable que Kruger mantenga sus estrategias de *employer branding* y siga reinventando y actualizando su código. Esto con el objetivo de que Kruger gestione programas de cultura corporativa para que sean implementados en otras empresas. Estos programas, además de cumplir y gestionar estrategias para un buen ambiente laboral, deberían guiar también a otras empresas a fomentar espacios físicos de trabajo que incentiven la creatividad y el bienestar de los trabajadores, ya que como se pudo evaluar en esta disertación la experiencia sensorial que tienen los colaboradores con la organización es muy importante para que puedan sentir motivados a realizar sus actividades. Se conoce que psicológicamente influyen muchos factores para que un ambiente o lugar pueda ser confortable y armonioso para las personas; estos factores son: colores, objetos, espacios abiertos, decoración innovadora, entre otros. Todos estos signos crean un ambiente amigable que aporta al bienestar de las personas.
- Es recomendable que se realice una investigación sobre la implementación de una cultura corporativa que tenga como principio la felicidad y bienestar de los colaboradores. Sería óptimo que además de analizar la efectividad de este tipo de cultura se evalúe por qué funciona, en qué tipo de contextos sociales y en qué tipo de empresas puede ser óptimo implementarlo o no. Además, se debería construir teóricamente la forma en que se debe gestionar este tipo de cultura corporativa pensada para los colaboradores, explicar qué estrategias y tácticas se deben seguir y cómo acoplarlas para el público interno de las empresas.
- Sería óptimo realizar una investigación donde se involucre a los colaboradores y se hable sobre la experiencia de trabajar en Kruger. Así como lo tienen Google, Facebook, Microsoft, etc, sería bueno comprender cuál es la relación emotiva que se genera con los colaboradores. En esta investigación sería de gran utilidad analizar nuevamente los niveles del código (semántico, sintáctico y pragmático), pero esta vez desde la concepción de los trabajadores, es decir, cómo interpretan los signos, qué tipo de reglas sintácticas son las que comprenden y cómo han logrado hacer parte de su identidad el código de Kruger y por qué.

- Es recomendable realizar una investigación profunda sobre qué buscan los *millennials* y cómo las empresas deberían prepararse para recibir a este nuevo tipo de profesionales. De igual forma, esta investigación debería ser construida desde su parte teórica, estratégica y pragmática para que otras empresas puedan analizarlo y en el futuro ponerlas en marcha. Como último punto, y quizás el más importante, deberían presentarse indicadores medibles que permitan verificar por qué ciertas estrategias funcionan mejor en la actualidad y por qué la concepción del trabajo tradicional va perdiendo fuerza.

Referencias

- Abraham Harold Maslow. (1963) Motivación y personalidad. Barcelona, España
- Almudena, T. (2012). Employer Branding: Un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. (1st ed., pp. 89-118). Madrid. Recuperado el 20 de julio de 2016 a partir de <http://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>
- Anónimo, Kruger Labs, un laboratorio de ideas. (2014, 5 de octubre). *Numbers*, (5), 33-34.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. Razonypalabra.org.mx. Recuperado 10 de julio de 2016, a partir de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html?iframe=true&width=95%&height=95%>
- Avilés, Y. (2011). Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado. PeopleMatters. Recuperado el 15 de octubre de 2015, a partir de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1110_MKTVtas.pdf
- Avilés, C. (2001) Metodología de la Investigación Científica. Ecuador: Cámara ecuatoriana del libro.
- Bell, J. Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones”. Febrero 2005. Impreso en España, Navarra. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. Revistas.upb.edu.co. Recuperado el 20 de marzo de 2016, a partir de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/6235/5721>
- Caredda, S., D'Egidio, F., & Gasperini, A. (2004). Medición de intangibles y comunicación en Italia. Valor y aplicaciones del Capital Intelectual. (1st ed., pp. 75-78). Italia. Recuperado el 20 de marzo de 2016 a partir de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01050.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos humanos. Río de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano. McGraw-Hill/Interamericana, Mexico D.F.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial. McGraw-Hill/Interamericana, Mexico D.F.
- Chevalier, J. (1957) Diccionario de los símbolos. España: Herder.

- Eco, U. (1986). La estructura ausente. España: Lumen
- Eco, U. (1986). La estructura ausente. Introducción a la semiótica. (3rd ed., pp. 260-292). Barcelona: Editorial Lumen. Recuperado a partir de http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/files/2013/03/eco_laestructuraausente.pdf
- Eco, U. (2000). Tratado de semiótica general (5th ed.). Barcelona: Editorial Lumen.
- Gavilán, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo (1st ed., pp. 60-64). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 25 de octubre de 2015 a partir de http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf
- Jiménez, A. (2016). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión - PeopleMatters. PeopleMatters. Recuperado el 5 de febrero de 2016, a partir de <http://www.peplematters.com/employer-branding-14-preguntas-y-una-conclusion/>
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos (1st ed.). Recuperado el 5 de febrero de 2016 a partir de <http://diverrisa.es/uploads/documentos/LA-OBSERVACION-PARTICIPANTE.pdf>
- Kruger Corporation (s.f.). Quiénes somos, Qué hacemos. Recuperado de: <http://www.kruger.com.ec/>
- Maldonado, P. (2014). Quito acoge un espacio para innovar y emprender. Revista Líderes. Recuperado el 25 de marzo de 2015 a partir de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/quito-acoge-espacio-innovar-emprender.html>
- Maldonado, P. (2016). El desafío es retener a la 'Generación Y'. Revistalideres.ec. Recuperado el 14 de marzo del 2015, a partir de <http://www.revistalideres.ec/lideres/desafio-retener-generacion.html>
- Maldonado, P. (2016). El desafío es retener a la 'Generación Y'. Revistalideres.ec. Recuperado el 14 de marzo de 2015, a partir de <http://www.revistalideres.ec/lideres/desafio-retener-generacion.html>
- Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires Argentina. Ediciones Nueva Visión SAIC
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? (1st ed., pp. 106-107). Bogotá-Colombia: Revista EAN. Recuperado el 20 de octubre de 2016, a partir de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

- Montenegro, J. (2014). Irreverencia para fabricar. *expreso.ec*. Recuperado el 10 de septiembre de 2016, a partir de http://expreso.ec/historico/irreverencia-para-fabricar-CUGR_5923746
- Morris, C. (1985). Fundamentos de la teoría de los signos (1st ed., pp. 43-79). Barcelona: Ediciones Paidós.
- Muñoz, M. J. (2014, 05). Kruger Corporation. La innovación es su sello de identidad. *Ekosnegocios*. Recuperado el 20 de octubre de 2016 a partir de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/954.pdf>
- Narváez, G. (2014). El Free Press, una estrategia que posiciona tu marca. *Dircomsocial.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2016, a partir de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-free-press-una-estrategia-que-posiciona-tu-marca>
- Ordoñez, P. & Parreño, J. (2006). El informe de capital intelectual como herramienta de gestión empresarial. El caso de las empresas italianas. (1st ed., pp. 18-21). Asturias-España. Recuperado el 20 de marzo de 2015 a partir de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/download/97/97>
- Ortiz, G. (2011). El significado de los colores. México: Trillas
- Pérez Martínez, Armenio. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194. Recuperado en 19 de noviembre de 2016, a partir de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es.
- Porret, M. (2010). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: ESMU
- Roldán, S. (2010). principios de posicionamiento y transmisión de las marcas en la era digital: un nuevo top of mind* (1st ed., pp. 113-114). Madrid. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, a partir de <http://www.uao.edu.co/sites/default/files/ROLDAN.PDF>
- Salazar Estrada, José Guadalupe, Guerrero Pupo, Julio Cristóbal, Machado Rodríguez, Yadira Bárbara, & Cañedo Andalia, Rubén. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 21 de noviembre de 2016, a partir de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.

- Schensul, Stephen L.; Schensul, Jean J. & LeCompte, Margaret D. (1999). Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires (Book 2 en Ethnographer's Toolkit). Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Véliz F. (2011) Comunicar. Construyendo diálogos estratégicos en 360 para organizaciones del nuevo siglo. Editorial Gedisa, S.A. Edición: 1, Barcelona, España.
- Zecchetto, V. (2002). La danza de los signos. Ecuador: Abya-Yala.
- Zecchetto, V. (2002). La Danza de los Signos. Nociones de Semiótica General (1st ed., pp. 20-22). Quito-Ecuador: Abya-Yala. Recuperado el 18 de abril de 2016, a partir de <http://dspace.unm.edu/bitstream/handle/1928/10563/La%20danza%20de%20los%20signos.pdf?sequence=1>

ANEXOS

Anexo 1: Tabla de clasificación de los signos de Kruger

CÓDIGOS	SUB CÓDIGOS	EXISTEN	NO EXISTEN	N. SINTÁCTICO	N. SEMÁNTICO	N. PRAGMÁTICO	OBSERVACIONES
QUE INCENTIVAN AL JUEGO	Cromáticos	x		x	x		rojo, azul, tomate, fucsia, amarillo
	Lúdicos	x		x	x	x	tobogan, futbolines, pin pong, juegos de mesa
	Motivacionales	x			x	x	mensajes, almuerzo gratuito, juegos
	Innovadores	x		x	x		tobogán, juegos, oficinas
	Simbólicos	x			x	x	tobogán, gradas como legos, héroes Kruger, viniles adhesivos
ARQUITECTÓNICOS	Cumplen funciones primarias	x		x		x	ascensor, gradas, sala de reuniones
	Cumplen funciones secundarias	x			x	x	tobogán, escaleras en forma de legos, malla para acostarse y saltar
	Elementos que connotan ideología	x			x	x	escalera, tobogán, juegos, masajes
ARTICULACIÓN DE GÉNEROS TIPOLÓGICOS	Tipo sociales	x					sala submarino, sala de charlas como cancha de fútbol, terraza-auditorio
	Tipo espaciales	x					sala de reuniones, oficinas de vidrio, parqueaderos

Anexo 2: Entrevista a Ricardo Chávez, Coordinador de TTHH en Kruger

Entrevista

La siguiente entrevista, persigue fines académicos para fundamentar la investigación: “Análisis de los códigos internos como estrategias de *Employer Branding* en *Kruger Corporation*”.

Entrevistado: Coordinador de Talento Humano

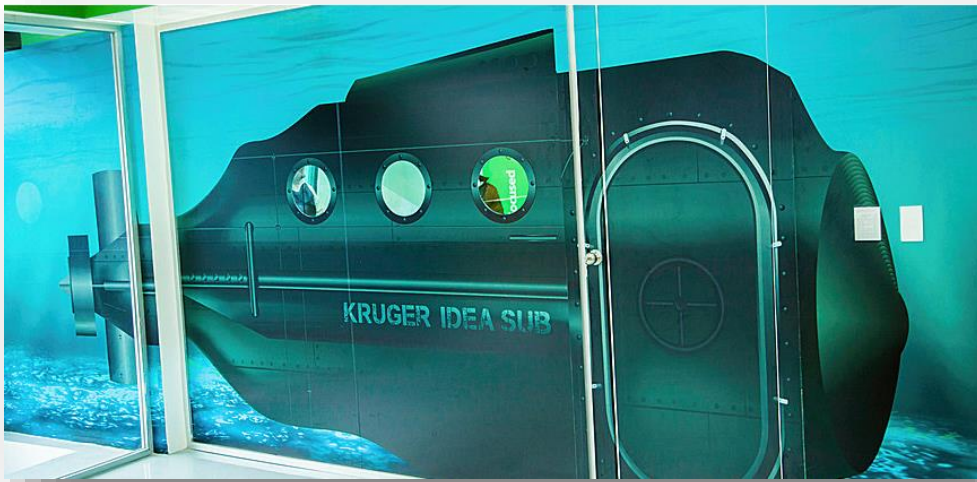
Entrevistadora: Michelle Landázuri

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los componentes o elementos que conforman la cultura organizacional de Kruger?
2. ¿Qué iniciativas y estrategias se han realizado para mantener motivado al personal de *Kruger*?
3. ¿Cuál es el proceso que se realiza para reclutar personas que trabajen en Kruger?
4. ¿Qué medios, estrategias e insumos utiliza *Kruger* para reclutar al talento humano?
5. ¿Cuál es el proceso de selección de una persona para que trabaje en *Kruger*?
6. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción a las personas que se integran a la organización?
7. ¿Las personas de la organización tienen espacios para proponer nuevas ideas o proyectos?
8. ¿Hay incentivos en la organización? ¿Cuáles son?
9. ¿Qué tan importante es el concepto de familia en la organización?
10. ¿Con qué objetivo ha sido creado el espacio físico de *Kruger*?
11. ¿Qué significado tiene cada elemento que compone la organización? (Por ejemplo: el tobogán, la sala de reuniones como una cancha de fútbol, las imágenes del ascensor, etc).

Anexo 3: Fotografías del Edificio K+

Figura 25. Sala de reuniones submarino



Fuente: Facebook Kruger Corporation (2015)

Figura 26. Sala de espera gerencia general de Kruger



Fuente: Michelle Landázuri (2015)

Figura 27. Organigrama de Kruger (Krugerbirds)



Fuente: Michelle Landázuri (2015)

Figura 28. Sala de reuniones Kruger (sillas y mesas con los colores representativos de Kruger)



Fuente: Fanpage Kruger Corporation (2015)

Figura 29. Colaboradores de Kruger jugando con el cubo rubik



Fuente: Fanpage Kruger Corporation (2015)

Figura 30. Colaboradores de Kruger jugando pin pong en la sala de reuniones submarino



Fuente: Michelle Landázuri (2015)

Figura 31. Mensaje en el muro de sueños Kruger



Fuente: Michelle Landázuri (2015)

Figura 32: Lugares de descanso y *relax* en Kruger



Fuente: Michelle Landázuri (2015)

Figura 33. Vinil en el ascensor del segundo piso del Edificio K+



Fuente: Michelle Landázuri (2015)